

细化到底，落实管理各个环节  
拿来即用，方便快捷简单实用

# 中小企业 人力资源管理精细化设计 全案

王瑞永◎编著

- 提供 7 大人力资源管理工作优化策略
- 给出 6 大人力资源管理工具设计思路
- 构建 3 大人力资源全面管理运行体系
- 汇集 100 大人力资源管理常用工作方法
- 编制 13 大人力资源管理职能执行规范

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招 认证项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

## 全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885

现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。





## 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

## 【报名须知】

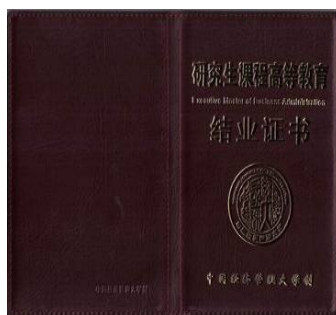
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

弗布克中小企业精细化设计全案系列

# 中小企业人力资源管理 精细化设计全案

王瑞永 编著

 **人民邮电出版社**  
POSTS & TELECOM PRESS

北 京

## 目 录

第 3 章 中小企业组织结构精细化设计.....	6
3.1 中小企业组织结构设计相关工具.....	6
3.1.1 部门职能设置表.....	6
3.1.2 岗位设置分析表.....	7
3.1.3 组织结构调整申请表.....	7
第 4 章 中小企业人力资源规划精细化设计.....	8
4.1 人力资源计划编制流程.....	8
4.2 人力资源规划制度设计.....	9
4.2.1 人力资源计划管理制度.....	9
4.3 人力资源规划表单设计.....	10
4.3.1 员工技能清单.....	10
4.3.2 人力需求分析表.....	11
4.3.3 人力供给预测表.....	11
4.3.4 人力资源费用预算表.....	12
4.3.5 人力资源状况统计表.....	13
4.4 人力资源规划文书设计.....	13
4.4.1 企业员工调查问卷.....	13
第 5 章 中小企业工作分析精细化设计.....	17
5.1 工作分析文书设计.....	17
5.1.1 工作日志法记录单.....	17
5.1.2 岗位现场观察记录单.....	17
5.2 岗位说明书设计示例.....	18
5.2.1 高管类岗位说明书.....	18
5.2.2 生产类岗位说明书.....	20
5.2.3 销售类岗位说明书.....	21
5.2.4 技术类岗位说明书.....	23
5.2.5 品管类岗位说明书.....	24
5.2.6 设备类岗位说明书.....	25
5.2.7 采购类岗位说明书.....	26
5.2.8 财务类岗位说明书.....	27
5.2.9 人事类岗位说明书.....	28
5.2.10 行政类岗位说明书.....	30
第 6 章 中小企业招聘管理精细化设计.....	32
6.1 招聘管理流程设计.....	32
6.1.1 招聘管理实施流程.....	32
6.2 招聘管理制度设计.....	33
6.2.1 招聘管理工作制度.....	33
6.2.2 内部推荐管理规定.....	34
6.3 招聘管理表单设计.....	36
6.3.1 招聘费用预算表.....	36
6.3.2 内部竞聘登记表.....	36
6.3.3 外部应聘登记表.....	37

6.3.4	招聘效果评估表.....	37
6.4	招聘管理文书设计.....	38
6.4.1	企业内部竞聘公告.....	38
第7章	中小企业面试与录用管理精细化设计.....	39
7.1	面试与录用流程设计.....	39
7.1.1	面试实施工作流程.....	39
7.2	面试与录用制度设计.....	40
7.2.1	笔试管理制度.....	40
7.2.2	面试管理制度.....	42
7.2.3	录用管理制度.....	44
7.2.4	员工试用期管理办法.....	46
7.2.5	新员工转正管理规定.....	48
7.3	面试与录用表单设计.....	49
7.3.1	面试登记表.....	49
7.3.2	面试评估表.....	50
7.3.3	录用登记表.....	50
7.3.4	试用月度报告表.....	51
7.3.5	员工转正面谈表.....	51
7.3.6	员工转正申请审批表.....	52
7.4	面试与录用工作文书.....	53
7.4.1	面试通知书.....	53
7.4.2	录用通知书.....	54
7.4.3	转正通知书.....	55
7.5	笔试甄选试题设计.....	55
7.5.1	管理人员笔试试题设计.....	55
7.6	面试甄选试题设计.....	57
7.6.1	四类常见岗位面试题库.....	57
第8章	中小企业人员测评与职业规划精细化设计.....	59
8.1	人员测评管理工具设计.....	59
8.1.1	人员素质测评办法.....	59
8.1.2	人员素质构成表.....	62
8.2	人员测评指标体系设计.....	62
8.2.1	管理人员测评指标.....	62
8.2.2	营销人员测评指标.....	63
8.3	各类素质测评试题设计.....	64
8.3.1	管理能力测评试题.....	64
8.4	职业生涯规划工具设计.....	65
8.4.1	员工职业发展规划表.....	65
8.4.2	员工能力开发需求表.....	66
第9章	中小企业培训与开发管理精细化设计.....	67
9.1	培训管理流程设计.....	67
9.1.1	培训管理工作流程.....	67
9.2	培训管理制度设计.....	68
9.2.1	培训管理工作制度.....	68

9.2.2	培训费用控制办法.....	72
9.2.3	外派培训管理制度.....	74
9.3	培训管理表单设计.....	76
9.3.1	培训需求调查表.....	76
9.3.2	培训开发申请表.....	76
9.3.3	培训项目计划表.....	77
9.3.4	培训费用明细表.....	78
9.3.5	年度培训汇总表.....	78
9.3.6	培训准备检查表.....	78
9.3.7	培训过程检查表.....	79
9.3.8	培训讲师评估表.....	80
9.3.9	培训课程评估表.....	81
9.3.10	培训效果调查表.....	82
9.3.11	课程设计项目计划表.....	83
9.4	培训管理文书设计.....	84
9.4.1	培训效果评估问卷.....	84
第 10 章	中小企业绩效管理精细化设计.....	86
10.1	绩效管理流程设计.....	86
10.1.1	绩效管理工作流程.....	86
10.2	绩效管理制度设计.....	87
10.2.1	绩效管理工作制度.....	87
10.2.2	部门级绩效考核制度.....	91
10.3	绩效管理表单设计.....	95
10.3.1	绩效考核表.....	95
10.3.2	绩效面谈表.....	95
10.3.3	绩效考核申诉表.....	96
10.3.4	绩效改进工作计划表.....	97
10.4	绩效考核量表设计.....	97
10.4.1	采购部绩效考核量表.....	97
10.4.2	生产部绩效考核量表.....	98
10.4.3	技术部绩效考核量表.....	98
10.4.4	质管部绩效考核量表.....	99
10.4.5	销售部绩效考核量表.....	99
10.4.6	客服部绩效考核量表.....	100
10.4.7	财务部绩效考核量表.....	100
10.4.8	行政部绩效考核量表.....	101
10.4.9	人力资源部绩效考核量表.....	101
第 11 章	中小企业薪酬福利管理精细化设计.....	103
11.1	薪酬福利管理流程设计.....	103
11.1.1	工资发放管理流程.....	103
11.2	薪酬福利管理制度设计.....	104
11.2.1	员工薪酬管理制度.....	104
11.2.2	员工提薪管理规定.....	107
11.2.3	绩效奖金管理规定.....	108



11.3 薪酬福利管理表单设计 .....	111
11.3.1 工资汇总表 .....	111
11.3.2 员工调薪表 .....	112
11.3.3 奖金核定表 .....	113
第12章 中小企业人事事务管理精细化设计 .....	114
12.1 人事事务管理流程设计 .....	114
12.1.1 岗位调动管理流程 .....	114
12.2 人事事务管理制度设计 .....	115
12.2.1 考勤管理制度 .....	115
12.2.2 员工出差管理规定 .....	118
12.2.3 岗位调动管理规定 .....	121
12.2.4 劳动保护管理制度 .....	122
12.3 人事事务管理表单设计 .....	124
12.3.1 考勤汇总表 .....	124
12.3.2 加班申请单 .....	125
12.3.3 员工请假单 .....	125
12.3.4 出差登记表 .....	126
12.3.5 奖惩申报表 .....	126
12.3.6 岗位调动申请表 .....	126
12.3.7 岗位晋升评估表 .....	127
12.3.8 岗位调动通知书 .....	128
12.3.9 优秀员工推荐表 .....	128
12.3.10 员工离职申请表 .....	128
12.3.11 员工离职交接表 .....	129
12.3.12 员工档案登记表 .....	130
第13章 中小企业劳动关系管理精细化设计 .....	131
13.1 劳动关系管理流程设计 .....	131
13.1.1 劳动合同管理流程 .....	131
13.1.2 劳动纠纷解决流程 .....	132
13.1.3 员工满意度调查流程 .....	133
13.2 劳动关系管理制度设计 .....	134
13.2.1 劳动合同管理制度 .....	134
13.2.2 劳动纠纷管理规定 .....	137
13.3 劳动关系管理表单设计 .....	139
13.3.1 劳动合同汇总登记表 .....	139
13.3.2 劳动合同顺延登记表 .....	139
13.3.3 解除劳动合同申请表 .....	140
13.3.4 劳动纠纷调解申请表 .....	140
13.3.5 劳动合同中止/继续履行审批表 .....	141
13.4 劳动关系管理文书设计 .....	141
13.4.1 员工保密协议 .....	141
13.4.2 竞业禁止协议 .....	143
附：弗布克已出版图书书目 .....	145

## 第3章 中小企业组织结构精细化设计

### 3.1 中小企业组织结构设计相关工具

#### 3.1.1 部门职能设置表

部门名称		上级部门或领导		下属部门或组织	
部门 目前职能	主要职能				
	一般职能				
与其他部门 的关系	为本部门提供支持服务的部门		具体支持或服务的内容、方式		
	需本部门提供支持服务的部门		具体支持或服务的内容、方式		
履行本职工作所需条件	工作条件				
	权限				
对本部门职能的调整建议					
其他说明事项					

### 3.1.2 岗位设置分析表

岗位编号		岗位名称	
1. 本岗位对企业是否必要	<div>是 否</div> 若否请说明原因		
2. 本岗位所需的人数是否可以减少	<div>是 否</div> 若否请说明原因		
3. 本岗位是否能产生最大的作用	<div>是 否</div> 若否请说明原因		
4. 本岗位与其他岗位是否有效配合	<div>是 否</div> 若否请说明原因		
5. 本岗位与其他岗位的分工是否清晰	<div>是 否</div> 若否请说明原因		
综合评价			
备注			

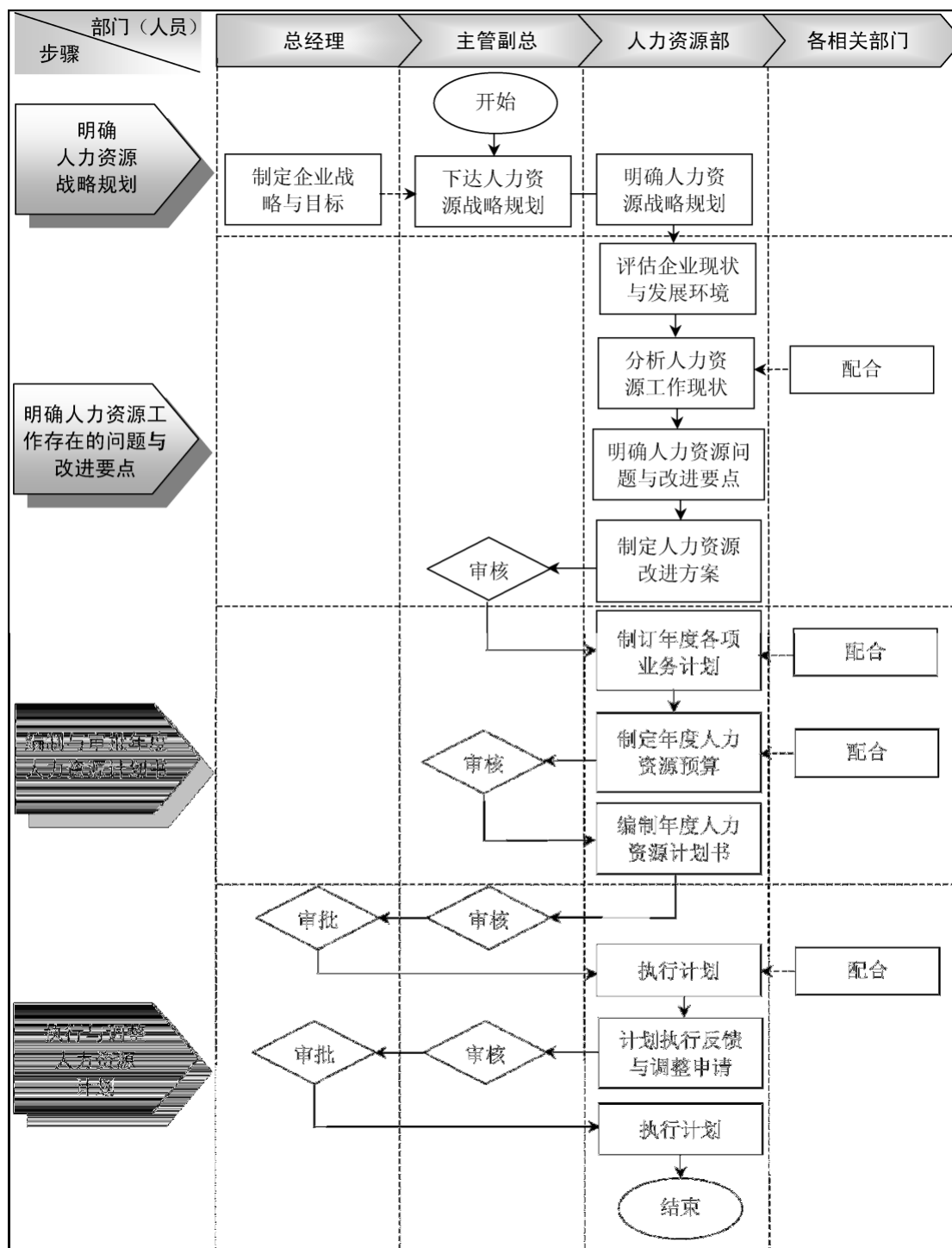
### 3.1.3 组织结构调整申请表

申请部门			申请日期	
调整前部门名称	调整后部门名称	调整后岗位变化 (增、减岗位名称)	调整后人员变化 (增、减人员名单)	调整原因
主管副总审核意见	签字： 日期：__年__月__日			
人力资源部审核意见	签字： 日期：__年__月__日			
总经理审批意见	签字： 日期：__年__月__日			

注：本表由申请部门经理负责填写、递交。

## 第4章 中小企业人力资源规划精细化设计

### 4.1 人力资源计划编制流程



## 4.2 人力资源规划制度设计

### 4.2.1 人力资源计划管理制度

制度名称	人力资源计划管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范公司年度人力资源计划，保证人力资源工作的计划性及人力资源管理目标的顺利实现，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于公司人力资源计划的制订、执行等相关工作。</p> <p>第 3 条 人力资源部是人力资源计划制订、实施的主要执行部门，各相关职能部门积极配合人力资源部开展各项工作，及时提交各类表单、资料。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 人力资源现状分析</b></p> <p>第 4 条 分析现阶段人力资源状况</p> <p>1. 人力资源部每年 11 月中旬设计发放“人力资源管理员工调查问卷”，对公司人力资源现状进行调查。</p> <p>2. 人力资源部汇总分析调查结果，结合自身工作，找出各项工作存在的问题以及需要改进的地方。</p> <p>第 5 条 制定人力资源工作改进方案</p> <p>1. 通过对问题的汇总，根据公司发展的需要，人力资源部提出各项工作的改进方案及对问题的预防措施。</p> <p>2. 人力资源部将各项工作的改进方案汇总成文，通过部门内外讨论后修正。</p> <p>3. 人力资源部针对各类可能出现的问题，制定相应的预防措施，经过总经理审批后定案。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 人力资源计划制定</b></p> <p>第 6 条 人力资源部将各项工作改进方案和对问题的预防措施汇总成文。</p> <p>第 7 条 人力资源部根据公司发展现状、发展需要及完善的工作改进方案，编制公司下一年度人力资源工作计划。</p> <p>第 8 条 人力资源年度工作计划的内容包括职务编制计划、人员配置计划、培训计划和招聘计划等。</p> <p>第 9 条 成文后，经过部门内部修正，然后上报总经理、董事会，审批后组织实施。</p> <p>第 10 条 人力资源部必须在每年 12 月 15 日前将人力资源部年度工作计划上报公司总经理审批。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 人力资源预算编制</b></p> <p>第 11 条 人力资源部应收集、整理、分析公司上年度的人力资源费用预算及使用情况数据，并以此为基础编制下年度人力资源预算。</p> <p>第 12 条 人力资源部在编制实际预算时，应考虑各项可能变化的因素，留出预备金，避免突发事件的发生。</p> <p>第 13 条 人力资源部做好年度预算后，编制“年度预算表”，并在三个工作日内上报财务经理及总经理核准、审批。</p>					

(续)

## 第5章 人力资源计划执行、评估与修正

第14条 在人力资源计划的执行过程中，人力资源部需注意协调好部门、环节之间的关系，确保认真地按“人力资源计划”执行相应的工作。

第15条 人力资源部及相关部门在执行计划前，应做好准备工作，在执行过程中，定期提交《进展状况报告》，以确保计划能够与公司的目标保持一致。

第16条 人力资源部要进行定期与不定期的评估，通过发现问题来指导今后人力资源计划活动，应注意评估以下两点内容。

1. 是否按照人力资源计划的要求执行人力资源管理工作。
2. 人力资源计划本身是否合理，是否有效地指导工作。

第17条 人力资源部应根据计划执行的进度反馈与评估分析，及时修正人力资源计划，保证计划的有效性，更好地促进企业实现目标。

## 第6章 附则

第18条 本制度由公司人力资源部制定、修订和解释。

第19条 本制度由公司总经理审批通过后方可执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 4.3 人力资源规划表单设计

## 4.3.1 员工技能清单

姓名		任职岗位		所属部门			
出生年月		性别		最高学历			
合同到职日期		婚姻状况		职称			
教育背景	学历	毕业院校		主修专业	毕业日期		
工作经历	起止日期	工作单位		所任职务	工作成果		
培训经历	培训时间	培训主题		培训机构	所获证书		
技能	技能种类			证书			



职业发展	是否愿意担任其他类型的工作	是 否
	是否愿意调到其他部门去工作	是 否
	是否愿意接受工作调配以丰富工作经验	是 否
	愿意承担哪种工作	
	愿意接受何种指派	
您认为自己需要 接受何种训练	改善目前的技能和绩效	
	职位晋升所需要的经验和能力	

### 4.3.2 人力需求分析表

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

部门	岗位设置情况		在岗人员情况				人力资源需求分析		
			现有 人数	在岗 人员	在岗人员评价		需补充 人数	需求到 位时间	需求人员 特殊要求
	岗位	编制			评价 结果	综合 评价			

批准：

审核：

制表人：

### 4.3.3 人力供给预测表

预测范围	预测情况		人员类别			合计
			经营管理人员	专业技术人员	专业技能人员	
内部供给	现有人员数量					
	未来人员变动量					
	规划期 内人员 拥有量	第1季度				
		第2季度				
		第3季度				
		第4季度				
合计						
外部供给	第1季度					
	第2季度					
	第3季度					

	第 4 季度				
	合计				

#### 4.3.4 人力资源费用预算表

编号：

单位：\_\_\_元

序号	费用项目		上年度实际	本年度预测	变动量	变动率(%)
1	工资成本	基础成本				
		计时成本				
		计件工资				
		职务工资				
		奖金				
		津贴				
		补贴				
		加班工资				
2	福利与保险	福利	员工福利费			
			员工公积金			
			员工教育经费			
			员工住房基金			
		保险	基本养老保险			
			基本医疗保险			
			失业保险			
			工伤保险			
			生育保险			
3	招聘费用	招聘广告费				
		招聘会会务费				
		高校奖学金				
4	培训费	培训	教材费			
			讲师劳务费			
			培训费			
			差旅费			
		公务出国	护照费			
			签证费			

(续表)

序号	费用项目		上年度实际	本年度预测	变动量	变动率(%)
5	行政管理费	办公用品与设备费				
		法律咨询费				
6	其他	调研费				

	支出	测评费				
		专题研究会议费				
		协会会员费				
		认证费				
		辞退员工补偿费				
		残疾人就业保证金				
合计						

### 4.3.5 人力资源状况统计表

现有 人员 构成 状况 统计	性别	男（已婚）		男（未婚）		女（已婚）		女（未婚）		
	构成									
	学历	硕士以上		本科		大专		其他		
	构成									
	户口	本地户口				非本地户口				
	构成									
	年龄	51 岁以上		36 ~ 50 岁		26 ~ 35 岁		25 岁以下		
	构成									
	服务时间	3 年以上		1 ~ 3 年		3 个月 ~ 1 年		3 个月以下		
	构成									
	岗位层级	总经理		副总经理		部门正副经理		项目经理		一般职员
	构成									
	岗位类别	管理类		技术类		市场营销类		后勤服务类		其他
	构成									

## 4.4 人力资源规划文书设计

### 4.4.1 企业员工调查问卷

以下是××公司员工调查问卷，供读者参考。

文书名称	员工调查问卷	执行部门	
		监督部门	

各位同事：

为完善公司各方面的管理制度，提高员工的工作热情，改善人力资源工作，特进行不记名调查，希望各位同仁从公司及自身利益出发，积极配合，认真、翔实地填写该表，同时对耽误你的工作时间表示歉意！

一、公司整体状况

1. 你现在的薪酬由哪几部分组成？（可多选）

固定薪酬      奖金      津贴      绩效薪酬      社会基本保险  
其他\_\_\_\_\_

2. 你所在的部门对员工进行培训的依据是？

依据人员现任工作存在的差距      依据个人事业发展的要求  
依据公司未来的长期发展要求      没有培训，无法回答

3. 你认为员工的绩效考评应侧重于以下哪几个方面？（可多选）

任务完成情况      工作过程      工作态度  
其他\_\_\_\_\_

4. 您认为公司的招聘程序是否公正合理？如果不合理，哪些方面还需改进？

很合理      较合理      一般      较不合理  
很不合理，需改进的方面包括\_\_\_\_\_

5. 你认为公司应该依据下列哪些标准发放薪酬？

绩效考评结果      学历      在公司服务年限      其他\_\_\_\_\_

6. 你认为与公司签订哪种劳动合同更为合适？

1 年      2 年      3 年      4 年      5 年

7. 如果是技术认证培训，且需要个人出资，你最大的承受能力是？

100 元内      500 元内      1 000 元内      若该培训对自己很重要，还可承担更多

8. 除薪酬外，你最看重哪些方面？

提高自己能力的机会      好的工作环境      和谐的人际关系      工作成就感

（续）

9. 你认为目前最大的问题是？  
 没有提高自己能力的机会      工作环境较差      人际关系不太和谐      没有成就感
10. 你的职业倾向是？  
 希望在目前这个方向上一干下去      希望换一个方向  
 没有想过      根据环境的变化可以变化
11. 你认为目前的人事管理中最大的问题在什么地方？  
 招聘      培训      薪酬      考评
12. 你认为员工如何获得提升？  
 业务发展，岗位发展      员工确有真才实学  
 干了多年，自然得到提升      依靠人际关系
- 二、个人期望与发展
1. 你认为公司目前的工作环境？  
 很好      一般      较差      很差，需要改进\_\_\_\_\_
2. 你认为目前工作时间的安排是否合理？  
 很合理      较合理      一般      很不合理，需要改进\_\_\_\_\_
3. 你对工作紧迫性的感受如何？  
 很紧迫      较紧迫      一般      很放松
4. 你认为工作的挑战性如何？  
 很有挑战性      较有挑战性      一般      无挑战性
5. 你认为自己的能力是否得到了充分的发挥？  
 已尽我所能      未能完全发挥      没感觉  
 对我的能力有些埋没      没有能让我施展才华的机会
6. 你的工作是否得到了领导及同事的认可？  
 非常认可      较认可      一般      较不认可      非常不认可
7. 你对目前的待遇是否满意？  
 很满意      较满意      一般      较不认可      不满意
8. 你与同事的工作关系是否融洽？  
 非常融洽      较融洽      一般      较不融洽      非常不融洽
9. 你对公司的职位晋升制度满意吗？  
 很满意      满意      比较满意      不满意
10. 你的工资水平和本地同行业其他企业相同职位相比如何？  
 非常高      较高      差不多      较低      非常低
11. 你参与公司管理的程度如何？  
 不参与      部分参与      高度参与      完全参与

(续)

12. 企业是否给你更多的自主权？

一点没有                      有一点                      有                      完全自主

13. 你认为公司目前的薪酬状况对你是否有激励作用？

有很大的激励作用                      有一些激励作用                      没有激励作用

14. 当你取得成绩时，你希望公司用什么样的方式激励你？（可多选）

物质奖励                      培训机会                      上级对你的出色表现及时给予口头或书面认可  
得到荣誉（被树为榜样、标兵）                      晋升职位                      参与管理

15. 你的努力在薪酬中有明显的体现吗？

是的，有明显体现                      有体现，但是不完全体现我的努力

不确定，有时有体现                      完全没有体现

16. 你是否具有较高的工作热情？

有                      没有

若没有，请说明原因\_\_\_\_\_

17. 你对公司的其他建议？（请概述）

感谢你参与本次调查！

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	



## 第 5 章 中小企业工作分析精细化设计

### 5.1 工作分析文书设计

#### 5.1.1 工作日志法记录单

定额名称：

工作内容：

观测编号									
工人数量									
实际观测时间（分）									
序号	时间划分		时间消耗		时间消耗		时间消耗		加权 平均
			分	%	分	%	分	%	
1	定额时间	准备工作时间							
		基本工作时间							
		辅助工作时间							
		合理中断时间							
		休息时间							
		结束整理时间							
2	非定额时间	施工本身造成停工时间							
		非施工本身造成停工时间							
		返工时间							
		其他浪费时间							
3	完成产量								
4	每工日产量								
备注									

#### 5.1.2 岗位现场观察记录单

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

被观察者姓名		观察岗位名称	超市理货员	所属部门	百货部
观察者		观察者岗位名称	百货部部长	所属部门	百货部
工作地点	超市卖场	观察日期		观察时间	7:30 ~ 11:30
准备内容	1. 按时打卡上班（7:30）				
	2. 更换工作服，整理着装，佩戴胸卡于左胸口处（7:30 ~ 7:35）				
工作主要内容	主要工作内容		时间	观察结果	

及时间安排	1. 查看交接班记录	7:35 ~ 7:38	认真仔细地查看交接班记录
	2. 电脑查询所在部门的变价商品并打印新的价签	7:39 ~ 7:45	遗漏两种变价商品
	3. 将打印好的新价签摆放到该商品对应的位置	7:46 ~ 7:50	摆放位置完全正确
	4. 检查所在区域内货物摆放是否整齐、商品和对应标签是否相符	7:51 ~ 8:05	无遗漏情况
	5. 检查货架上的商品是否需要补货, 是否有过期或包装破损的商品	8:06 ~ 8:15	无遗漏情况
	6. 按照商品的补货原则进行补货: 重量沉的、体积较大的商品放在下面; 重量轻的、体积小的商品放在上面; 保质期相对长的商品放在内侧, 保质期较短的商品放在外侧; 发现过期商品或者包装破损的商品应立即下架, 放回库房等待处理	8:16 ~ 8:25	补货期间有不遵守补货原则的行为发生: 未按生产日期摆放
	7. 做好迎宾准备	8:25 ~ 8:30	准备较充分
	8. 服务顾客, 为两位顾客提供商品方面的信息并引路	8:40 ~ 8:45	热情礼貌地为顾客服务
	9. 商品补货	8:50 ~ 8:55	踏实认真地进行工作
	10. 查看电脑库存, 发现库存不足的商品及时向主管报告并建议订货	8:56 ~ 9:00	无遗漏情况
	11. 主管分配工作任务	9:01 ~ 9:10	认真细致地听从主管安排
	12. 呼叫保洁员做地面清洁, 因顾客不小心打碎了一个杯子	9:12 ~ 9:20	反应及时迅速, 处理得很好
工作主要内容及时间安排	13. 到仓管收货处收货	9:21 ~ 9:30	没有及时返回卖场
	14. 库房整理	9:31 ~ 9:45	库房干净整洁
	15. 商品销售	9:46 ~ 11:30	积极热情地投入工作

## 5.2 岗位说明书设计示例

### 5.2.1 高管类岗位说明书

生产副总岗位说明书

岗位名称	生产副总	岗位编号		所属部门	生产部
直接上级	总经理	直接下级		岗位级别	
职责概述	组织制订并执行公司生产战略计划, 组织、管理、控制和监督生产系统, 实现生产目标				

(续表)

具体职责	职责要项	职责描述		
	1. 规章制度建设	(1) 组织编制生产管理等方面的规章制度		
		(2) 组织、检查和指导规章制度的执行情况，确保生产活动有序进行		
	2. 生产过程管理	(1) 组织、协调、监督下属各职能部门和生产车间的生产活动		
		(2) 定期组织召开生产调度会等生产会议，研究解决生产过程中出现的问题		
	3. 成本控制管理	(1) 对所辖部门发生的费用进行严格控制		
		(2) 向下属部门下达各项费用的控制标准，并监督、检查其执行情况		
	4. 生产安全管理	(1) 定期对生产安全情况进行检查、监督，制定和落实安全生产防范措施		
		(2) 排除生产中出现的安全隐患，妥善处理生产中的重大事故		
	5. 生产设备及物资管理	(1) 审批各有关职能部门和生产单位新增设备购置计划		
		(2) 安排生产设备的维修、保养，确保生产任务顺利完成		
		(3) 依据公司历年销售情况，编制年度采购计划及预算计划		
		(4) 全面组织、协调生产车间的原材料、物资供应工作		
	6. 分管部门管理	(1) 负责指导、管理、监督下属分管部门的员工业务工作，不断提高工作效率		
		(2) 负责分管部门员工的培训、考核和奖惩工作		
(3) 负责分管部门各项工作的安排、协调				
工作权限	1. 对产品生产过程进行指挥、指导、协调、监督管理的权利			
	2. 对所属下级的管理水平、业务水平和业绩的考核评价权			
	3. 对下级之间工作争议的裁决权			
	4. 对所辖部门各项工作的监控权			
岗位任职资格	1. 学历、专业要求	大学本科以上，管理类相关专业		
	2. 工作经验要求	八年以上工作经验，五年以上生产制造行业从业经验，两年以上生产管理及以上岗位工作经验		
	3. 技能要求	具有优秀的生产战略管理能力、生产计划调度能力、生产组织协调能力、质量控制能力和决策判断能力		
工作关系	1. 公司内部沟通关系	总经理、其他副总、相关职能部门		
	2. 公司外部沟通关系	供应商、行业协会、质量管理机构、政府相关部门等		
工作环境	工作场所		环境条件	

	工作时间		使用设备	
职业发展	可晋升职位		可轮换职位	
KPI 指标	净资产回报率、总产值、产量、生产计划按时完成率、生产成本控制达成率、产品质量合格率、产能利用率、安全事故发生数、关键人员保有率			

## 5.2.2 生产类岗位说明书

车间主任岗位说明书

岗位名称	车间主任	岗位编号		所属部门	生产部
直接上级	生产部经理	直接下级		岗位级别	
职责概述	组织、协调、指挥车间各项工作，完成车间工作计划、车间各项工作指标				
具体职责	职责要项	职责描述			
	1. 车间日常管理	(1) 负责车间内部岗位人员设置、职责分工、人员选聘与考核等工作			
		(2) 组织做好公司规章制度在车间内的执行、落实工作			
	2. 生产过程管理	(1) 根据审批后的生产作业计划组织、安排生产工作，确保完成本车间各项生产作业计划			
		(2) 对作业过程进行监督、指导，合理调配生产资源，提高生产效率			
		(3) 推行 5S 现场管理，实现生产车间标准化管理，并不断优化作业环境			
	3. 质量控制管理	(1) 按照公司质量管理控制规定，严格控制各工序的生产质量，保证产品质量			
		(2) 负责组织协调解决现场技术工艺问题，鼓励员工强化自主分析问题的能力			
		(3) 组织车间全员定期学习公司品控规定，提升过程品控水平			
	4. 生产安全管理	(1) 经常对车间开展安全检查，及时妥善解决安全隐患			
		(2) 定期组织安全生产培训工作，保证车间人员的日常操作符合安全操作规程			
		(3) 针对突发安全事故，要及时上报，并配合上级妥善处理			
	5. 成本控制管理	(1) 通过统计分析车间生产数据，制定有效的成本控制措施			
		(2) 合理安排车间的人员与设备，使设备的使用效率最大化			
		(3) 合理控制车间生产用水、电、气及劳动保护用品的使用量			

(续表)

具体职责	6. 车间设备管理	(1) 组织对车间设备进行日常维护和保养工作		
		(2) 负责车间固定资产的安全保卫工作		
		(3) 负责对车间生产用水、电、气及劳动保护用品的日常管理		
工作权限	1. 对车间事务有管理权和改进的建议权			
	2. 对车间所属员工有指导权和考核权			
岗位任职资格	1. 学历、专业要求	大专以上学历，质量管理、现场管理等相关专业		
	2. 工作经验要求	三年以上相关工作经验，一年以上管理经验		
	3. 技能要求	具备较强的计划调度能力、计划执行能力、生产组织协调能力、安全管理能力、团队建设能力		
工作关系	1. 公司内部沟通关系	生产部经理、车间员工		
	2. 公司外部沟通关系			
工作环境	工作场所		环境条件	
	工作时间		使用设备	
职业发展	可晋升职位	生产部经理、生产总监	可轮换职位	
KPI 指标	生产计划按时完成率、产品质量合格率、在制品周转率、生产成本下降率、产品交货及时率、安全事故发生次数、车间培训计划完成率			

### 5.2.3 销售类岗位说明书

#### 销售专员岗位说明书

岗位名称	销售专员	岗位编号		所属部门	市场部
直接上级	区域经理	直接下级		岗位级别	
职责概述	积极开展各类销售活动, 开拓、维护客户资源, 完成公司的销售任务				
具体职责	职责要项	职责描述			
	1. 参与市场调研	(1) 进行市场调查, 收集产品市场信息, 寻找潜在客户			
		(2) 根据安排, 完成客户的调研开发工作			
		(3) 提供《产品调研市场分析报告》			
	2. 销售活动执行	(1) 根据公司销售目标和计划, 参与制定公司市场营销策略			
		(2) 依据所负责区域的产品营销计划, 分解产品销售目标			
		(3) 执行公司营销策略, 实施市场开拓任务			
		(4) 运用销售技巧, 完成销售额与销售任务			

	3. 销售合同管理	(1) 代表公司与客户洽谈业务、进行谈判, 并签订销售合同		
		(2) 负责合同的执行与协调工作, 并按规定收取合同款		
	4. 客户关系管理	(1) 收集潜在客户和新客户的资料, 为销售工作做准备		
		(2) 建立与维护客户关系, 要与重要客户保持经常联系		
		(3) 协调、处理相关客户及业务之间的关系		
		(4) 及时、有效地处理客户投诉, 使客户对处理工作比较满意		
	5. 销售账款管理	(1) 做好日常发货流水账, 及时规避货款风险, 同客户做好对账工作		
		(2) 应收账款核算、催收		
		(3) 收回账款后要及时报账		
工作权限	1. 有代表公司与客户谈判和在权限范围内签订合同的权力			
	2. 有建立和查看公司客户档案的权力			
岗位任职资格	1. 学历、专业要求	大专以上学历, 市场营销及相关专业		
	2. 工作经验要求	一年以上相关工作经验		
	3. 技能要求	具备对市场信息的快速反应能力、较强的分析与判断能力、谈判能力、人际关系能力, 有良好的沟通技巧和说服能力		
工作关系	1. 公司内部沟通关系	销售部经理, 财务部、仓储部等相关职能部门		
	2. 公司外部沟通关系	客户		
工作环境	工作场所		环境条件	
	工作时间		使用设备	
职业发展	可晋升职位	区域经理	可轮换职位	
KPI 指标	销售任务完成率、销售额增长率、销售回款率、客户流失率、客户投诉处理率			



## 5.2.4 技术类岗位说明书

工艺技术员岗位说明书

岗位名称	工艺技术员	岗位编号		所属部门	技术部
直接上级	技术部经理	直接下级		岗位级别	
职责概述	在技术部经理的领导下，负责实施工艺技术管理和开发工作，协助上级处理公司面临的工艺技术问题，确保工艺技术工作顺利开展				
具体职责	职责要项	职责描述			
	1．工艺设计	(1) 按专业分工分管产品工艺性审查，并提出改进意见			
		(2) 完成工艺实验，按时提交《工艺实验报告》			
		(3) 参与设计产品工艺方案，编制工艺文件			
		(4) 参与设计产品工艺路线，编制各种工艺规程和相关的管理性工艺文件			
	2．技术支持	(1) 在产品生产前，协助技术部经理做好技术交底工作			
		(2) 参与主管产品的工艺验证、工艺装备验证工作			
		(3) 深入车间班组，做好现场技术服务工作			
		(4) 调查研究影响产品质量技术的薄弱环节，查明原因并提出解决方案			
	3．工艺纪律执行	(1) 参加主管产品质量检验活动、会议及改进活动			
		(2) 指导一线操作工严格贯彻工艺规程，参加工艺纪律检查与考核工作			
		(3) 协调各生产工序间的工艺要求，控制工序质量			
具体职责	4．技术档案管理	(1) 收集、整理各种产品工艺技术资料并妥善保管			
		(2) 负责各种工艺技术档案的借用、调阅、收发管理工作			
工作权限	1．对产品技术改进有建议权				
	2．对产品技术问题有检查、监督权				
	3．对违反工艺纪律的行为、人员有提请处罚的建议权				
岗位任职资格	1．学历、专业要求	大专以上学历，电子、机械、电气自动化类相关专业			
	2．工作经验要求	一年以上相关工作经验			
	3．技能要求	具有较强的分析与判断能力、解决问题能力、沟通协作能力、计划与执行能力，创新意识较强			
工作关系	1．公司内部沟通关系	技术部经理，生产部、设备部等相关部门工作人员			

	2.公司外部沟通关系	外部技术鉴定机构、研究院所等		
工作环境	工作场所		环境条件	
	工作时间		使用设备	
职业发展	可晋升职位	技术部经理	可轮换职位	
KPI 指标	工艺规程文件编写准确、可执行，工艺试验及时完成率，技术方案提交及时率，技术问题及时解决率，技术资料提供及时率			

## 5.2.5 品管类岗位说明书

### 品管员岗位说明书

岗位名称	品管员	岗位编号		所属部门	品管部
直接上级	品管部经理	直接下级		岗位级别	
职责概述	负责原辅材料及生产现场的质量监督、检查工作，控制和预防产品质量问题的发生				
具体职责	职责要项	职责描述			
	1. 原辅材料入库检验	(1) 根据公司要求及技术标准，对入库的原辅材料进行检验			
		(2) 出具《原辅材料检验报告》，并判定原材料是否符合入库和使用标准			
		(3) 对按规定需定期复检和超过保存期限的原辅材料进行复检，以确定该材料是否能继续投入使用			
具体职责	2. 制程质量检验	(1) 根据工艺技术标准等要求，按生产工序及其检验规程，检验各道工序的产品质量			
		(2) 对生产过程中出现的不合格品、不合格批次进行鉴定，监督其返工处理过程			
		(3) 对公司自制模具和改制模具进行质量检验，保证投入生产线的工装质量			
	3. 产成品检验	(1) 根据产品检验规范，对产成品及出库产品进行检验			
		(2) 对成品检验中出现的不合格品，监督其返工处理过程，并对返工后的产品进行再次检验			
		(3) 对符合出厂要求的成品，出具《质量检验合格报告》			
	4. 质量文件管理	(1) 及时填写质量记录及报表			
		(2) 做好质量报表的统计分析工作			
		(3) 管理质量记录及相关文件资料			

	5. 检验工具管理	(1) 严格按检验量具的操作规程使用, 保证量具的准确性		
		(2) 对检验量具实施定置管理, 进行日常保养和维护		
		(3) 按计划及时将检验量具送至相关部门校准		
工作权限	1. 对质量改进有建议权			
	2. 对生产现场有质量监督权和检查权			
岗位任职资格	1. 学历、专业要求	大专以上学历, 工程管理、质量管理、质量检测类相关专业		
	2. 工作经验要求	一年以上现场品质管理工作经验		
	3. 技能要求	具有较强的细节关注能力、信息收集与处理能力、质量检测与处理能力、问题发现与解决能力		
工作关系	1. 公司内部沟通关系	品管部经理, 车间主任, 生产部、技术部等相关职能部门		
	2. 公司外部沟通关系	外部质量认证机构、行业协会、仪器检校机构		
工作环境	工作场所		环境条件	
	工作时间		使用设备	
职业发展	可晋升职位	质管部经理	可轮换职位	质检员
KPI 指标	产品漏检率、应检出而未检出不合格产品率、检验及时率、质检完成及时率、客户因产品质量的有效投诉次数、质量体系文件与记录完备程度、检验工具检校及时率			

## 5.2.6 设备类岗位说明书

### 设备维修员岗位说明书

岗位名称	设备维修员	岗位编号		所属部门	设备部
直接上级	设备部经理	直接下级		岗位级别	
职责概述	负责设备的日常检查、维修、维护及保养等工作, 确保设备运作正常				
具体职责	职责要项	职责描述			
	1. 设备日常检查	(1) 定期进行设备的检查工作			
		(2) 对检查中发现的问题及时报维修主管解决			
	2. 设备的维护与保养	(1) 负责设备的日常维护、检修与保养工作			
		(2) 对存在问题的设备进行维修或保养, 确保设备的正常运行			
		(3) 对维修活动进行回访, 确保维修质量			
	3. 设备维修档案管理	(1) 建立设备维修档案			
		(2) 对公司设备的维修进行详细记录			

工作权限	1. 对公司设备的检查和保养权			
	2. 对设备档案的管理权			
岗位任职资格	1. 学历、专业要求	大专以上学历，机械、自动化及相关专业		
	2. 工作经验要求	一年以上相关工作经验		
	3. 技能要求	具有生产与机械设备作业管理、机械制造原理、仪器仪表、设备维修与养护等相关专业知识		
工作关系	1. 公司内部沟通关系	生产部、采购部、财务部		
	2. 公司外部沟通关系	外部维修机构		
工作环境	工作场所		环境条件	
	工作时间		使用设备	
职业发展	可晋升职位	设备部经理	可轮换职位	
KPI 指标	设备维修及时率、设备维修任务完成率、设备故障修复率、设备完好率、设备维修作业返工率、维修记录准确性			

## 5.2.7 采购类岗位说明书

### 采购专员岗位说明书

岗位名称	采购专员	岗位编号		所属部门	采购部
直接上级	采购部经理	直接下级		岗位级别	
职责概述	根据公司的物资需求及采购计划，执行公司的物资采购工作，保证公司生产顺利进行				
具体职责	职责要项	职责描述			
	1. 物资供应市场调研	(1) 收集、分析、汇总供应商信息，开展物资供应市场的调研工作			
		(2) 统计分析调查资料，出具《物资供应市场调研报告》，为供应商评价和实施采购提供决策依据			
		(3) 收集市场供货信息，对公司产品定价提出参考意见			
	2. 物资采购	(1) 根据采购计划与物资需求情况，向供应商开展询价、议价工作			
		(2) 与选定的供应商进行采购洽谈，签订《物资采购合同》			
		(3) 根据生产作业计划、物资需求与库存情况，制定采购订单，完成采购任务			
	3. 采购跟催与验收	(1) 与物资供应商确认发货日期，跟踪到货日期			
		(2) 物料到货后，及时组织验收，清点数量			

		(3)对检验过程中发现的问题,及时与供应商联系解决,并按合同规定开展退换货工作		
	4.采购合同管理	(1)拟订并制作标准的采购合同		
		(2)对签订的采购合同进行分类、归档管理		
		(3)对采购合同的有效性、供应商履约情况实施监控		
工作权限	1.有代表公司与供应商谈判的权力			
	2.对供应商的物料质量有考察权			
岗位任职资格	1.学历、专业要求	大专及以上学历,供应链管理或物流管理相关专业		
	2.工作经验要求	两年以上采购经验		
	3.技能要求	具有较强的应变能力、询价能力和采购谈判能力		
工作关系	1.公司内部沟通关系	采购部经理、物流部、生产部、设备部		
	2.公司外部沟通关系	供应商		
工作环境	工作场所		环境条件	
	工作时间		使用设备	
职业发展	可晋升职位	采购部经理	可轮换职位	
KPI 指标	采购任务完成率、采购物资质量合格率、到货及时率、供应商履约率、采购差错控制率、采购合同订单正确率			

## 5.2.8 财务类岗位说明书

### 会计岗位说明书

岗位名称	会计	岗位编号		所属部门	财务部
直接上级	财务经理	直接下级		岗位级别	
职责概述	在财务经理的领导下, 主要负责有关会计核算、报表编制及其他与会计相关的工作				
具体职责	职责要项	职责描述			
	1. 进行会计核算, 编制相关报表	(1) 审核有关原始凭证, 依据会计准则和制度编制记账凭证			
		(2) 汇总会计凭证, 定期编制“总账科目汇总表”并进行试算平衡			
		(3) 根据原始凭证、记账凭证及“科目汇总表”登记明细账和总分类账			
		(4) 定期配合有关部门进行盘点, 认真核对各种凭证及账目			
		(5) 在财务经理的安排下, 负责编制相关财务报表			

	2. 财务分析与财务信息提供	(1) 随时掌握公司在银行的存款及现金余额的情况
		(2) 做好公司的财务分析, 配合财务经理编写《财务状况说明书》
		(3) 配合财务经理进行各种财务分析与财务预测
		(4) 填报“经济效益月报表”、“统计报表”等, 每月按时上报领导
	3. 纳税申报	(1) 根据国家和公司相关规定, 负责按月进行纳税申报
		(2) 计算统计税收, 编制相关报表
		(3) 办理相关税务手续
	4. 会计档案管理	(1) 管理相关会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料
		(2) 按照会计档案制度的规定进行会计档案的移交工作
	工作权限	1. 有权审核单据审批手续的完整性及有效性
		2. 对会计档案资料有管理权

(续表)

岗位任职资格	1. 学历、专业要求	本科及以上学历, 会计或财务管理相关专业		
	2. 工作经验要求	两年以上企业会计工作经验		
	3. 技能要求	具有较强的沟通、分析及解决问题的能力, 对财务数字较为敏感, 有娴熟的会计核算能力、财务分析能力		
工作关系	1. 公司内部沟通关系	总经理、财务部经理、出纳、公司相关人员		
	2. 公司外部沟通关系	税务机构、供应商及客户		
工作环境	工作场所		环境条件	
	工作时间		使用设备	
职业发展	可晋升职位	财务经理	可轮换职位	
KPI 指标	税务上缴差错率、会计凭证编制差错率、会计核算出错率、账务账簿登记差错率、资产账实不符次数、会计凭证归档率			

## 5.2.9 人事类岗位说明书

### 人事助理岗位说明书

岗位名称	人事助理	岗位编号		所属部门	人事部
直接上级	人事经理	直接下级		岗位级别	



职责概述	在人事经理的领导下，协助完成人力资源部的各项工作，执行人力资源日常性事务工作		
具体职责	职责要项	职责描述	
	1. 协助员工招聘	(1) 协助各部门负责人制订员工招聘计划，编制“公司年度招聘计划表”，组织开展招聘工作	
		(2) 负责收集并管理应聘人员的相关材料，进行简历筛选，建立人才储备库	
		(3) 负责安排应聘人员的面试工作，进行初试	
	2. 员工入职、离职手续办理与劳动合同管理	(1) 负责办理新员工入职、离职手续	
		(2) 协助人事经理做好员工劳动合同签订、变更与终止等合同管理事宜	
		(3) 受理员工投诉、咨询，解决劳动纠纷	
	3. 员工日常事务处理	(1) 办理员工请假、出差等手续，负责日常考勤监督	
		(2) 及时了解公司员工的状态，提升员工满意度	
		(3) 开展有助于融洽员工关系的活动，建立和谐的员工关系	
	4. 员工档案管理	(1) 负责劳动合同及人力资源相关文件的归档与保管工作	
		(2) 负责人事档案的借用、调档、转移等，做好保密工作	
	5. 员工提案管理	(1) 收集员工的各项建议和意见，定期汇总并上报	
		(2) 做好员工提案的收取、评选工作，按规定给予提案奖励	

(续表)

工作权限	1. 对公司人资源管理工作有建议权			
	2. 对公司人事制度有提出改进建议的权力			
岗位任职资格	1. 学历、专业要求	本科及以上学历，人力资源管理等相关专业		
	2. 工作经验要求	一年以上人力资源管理工作经验		
	3. 技能要求	熟悉国家相关法律法规，熟悉人力资源管理各项实务的操作流程，人力资源管理理论基础扎实，熟练使用相关办公软件		
工作关系	1. 公司内部沟通关系	人事经理、相关各职能部门		
	2. 公司外部沟通关系	社保机构、人才市场、学校及招聘机构		
工作环境	工作场所		环境条件	
	工作时间		使用设备	
职业发展	可晋升职位		可轮换职位	
KPI 指标	招聘任务达成率、招聘人员到岗率、招聘人员适岗率、试用期合格率、人事档案及时归档率、入职离职手续办理差错率			

## 5.2.10 行政类岗位说明书

行政助理岗位说明书

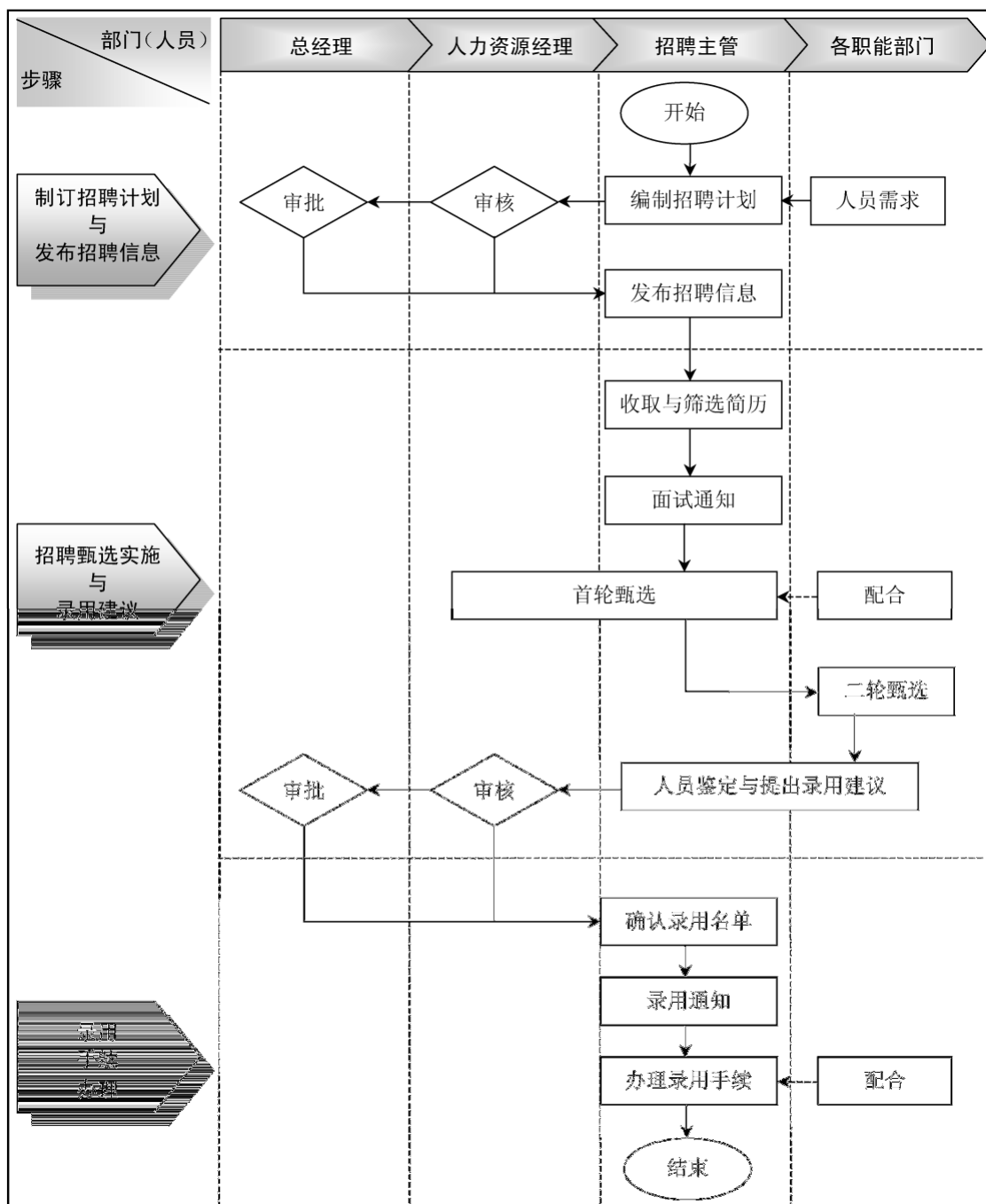
岗位名称	行政助理	岗位编号		所属部门	行政部
直接上级	行政经理	直接下级		岗位级别	
职责概述	协助行政经理完成公司行政事务性工作及部门内部日常事务工作				
具体职责	职责要项	职责描述			
	1. 规章制度制定	(1) 协助拟订行政相关规章制度			
		(2) 按上级要求起草行政工作计划			
	2. 行政事务管理	(1) 协助上级主管准备会议各项事务			
		(2) 负责会议记录并整理成文			
		(3) 领导、员工出差、商务旅行时，做好订房、订票工作			
	3. 文书档案印信管理	(1) 制定文档管理规范及档案			
		(2) 按规定进行文件档案整理、编号和归档工作			
		(3) 负责文档的收、发、转等日常处理工作			
		(4) 负责印信的保管工作			
具体职责	4. 公关接待管理	(1) 负责公关接待材料、信息的收集和对外联系工作			
		(2) 协助进行公关谈判和相关材料收集、文件起草			
		(3) 接待客人来访，并根据来访目标安排来访者			
	5. 行政性资产管理	(1) 登记低值易耗品的发放情况，并定期核查			
		(2) 登记行政固定资产的去向并编制汇总表			
工作权限	1. 对公司行政管理工作有建议权				
	2. 对公司制度的实施过程有监督权				
岗位任职资格	1. 学历、专业要求	本科及以上学历，行政管理等相关专业			
	2. 工作经验要求	一年以上行政工作经验			
	3. 技能要求	具有较强的时间管理能力，有优秀的外联和公关能力，具备解决突发事件的能力，熟练使用办公软件			
工作关系	1. 公司内部沟通关系	行政经理、公司各部门			
	2. 公司外部沟通关系				
工作环境	工作场所		环境条件		
	工作时间		使用设备		
职业发展	可晋升职位	行政经理		可轮换职位	

KPI 指标	文件处理及时率、文件处理差错次数、会议记录准确性、领导满意度、行政档案无丢失和毁损情况
--------	---

## 第 6 章 中小企业招聘管理精细化设计

### 6.1 招聘管理流程设计

#### 6.1.1 招聘管理实施流程



## 6.2 招聘管理制度设计

### 6.2.1 招聘管理工作制度

制度名称	招聘管理工作制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范员工招聘录用程序，提高招聘工作的质量，保证公司及时、有效地补充所需要的人才，促进公司更好的发展，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于公司招聘管理的具体工作内容。</p> <p>第 3 条 公司招聘坚持公开、平等、因岗择人、择优录用、人尽其才、才尽其用的原则。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 招聘计划管理</b></p> <p>第 4 条 人力资源部根据公司未来一年的人力需求状况和公司内外部人力资源供给情况制定人力资源规划，并根据人力资源规划制订招聘计划。</p> <p>第 5 条 因新增业务使公司现有人力资源不足时，各部门应及时上报人力资源部。</p> <p>第 6 条 各部门根据本部门实际情况，填写申请表，向人力资源部提出员工招聘需求。</p> <p>第 7 条 如有计划外人员需求，用人部门需填写申请表，并写明增补要求及理由，由人力资源部制订计划外人员需求计划，报总经理审批后执行。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 内部招聘管理</b></p> <p>第 8 条 内部招聘工作程序如下所示。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力资源部根据招聘计划，发布内部招聘信息。</li> <li>2. 应聘员工填写“内部应聘申请表”。</li> <li>3. 应聘员工与当前岗位直接上级做正式沟通，并经当前岗位的直接上级、跨级上级签批“内部应聘申请表”后，将“内部应聘申请表”提交人力资源部。</li> <li>4. 人力资源部接到“内部应聘申请表”后同应聘员工面谈，并在“内部应聘申请表”上填写相应的内容，签署意见。</li> <li>5. 人力资源部安排应聘员工和空缺岗位的直接上级面谈，必要时可进行其他方式的测试。如果应聘员工当前岗位的跨级上级与空缺岗位的直接上级同属一人，则省略本步骤。</li> <li>6. 人力资源部将员工的录用信息通知应聘员工本人以及调入、调出部门的负责人。</li> <li>7. 应聘员工被录用后，薪资水平应根据岗位重新核定，核定方法参见公司薪酬管理的相关制度。</li> <li>8. 人力资源部在调动信息发出后督促员工进行工作交接，并给予必要的支持。</li> <li>9. 人力资源部在应聘员工正式调入空缺岗位前更新员工档案。</li> <li>10. 如应聘未成功，由人力资源部将结果通知应聘员工。</li> </ol> <p>第 9 条 公司岗位之间的调动、升降与内部招聘程序相似，可根据具体情况进行步骤的增删、变动。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 外部招聘管理</b></p> <p>第 10 条 人力资源部选择适当的招聘渠道发布招聘信息，收集人员资料（应聘人员填写“应聘申请表”）后进行初步的筛选。</p> <p>第 11 条 初选合格人员由人力资源部通知参加初次面试，初次面试由人力资源部主持，面试完毕，人力资源部应填写“面试记录表”。</p>					

第 12 条 人力资源部通知初试合格人员参加复试，安排空缺岗位的直接上级对初试合格人员进行复试，复试完毕，面试者应填写“面试记录表”，并根据岗位任职资格确定被录用的人员。

第 13 条 在招聘过程中，如果人力资源部或空缺岗位的直接上级认为有必要，可提请空缺岗位的跨级上级对应聘者进行面试，面试完毕，面试者应填写“面试记录表”并决定是否录用。

第 14 条 人力资源部根据人员录用名单通知应聘者参加体检，应聘者体检合格后，人力资源部向应聘者发出录用通知，确定报到时间，并将该时间通知空缺岗位的直接上级。

第 15 条 新入职员工应向空缺岗位的直接上级和人力资源部报到，并填写“员工登记表”，由人力资源部归档。

第 16 条 经公司甄选合格的人员，在公司决定录用之前，视情况可对其作相关的背景调查，调查的主要内容包括员工学历水平、工作经历、综合素质等，在一定程度上降低公司的用人风险。

#### 第 5 章 人员报到与试用

第 17 条 人力资源部负责通知被录用员工按时到公司报到，并办理相关入职手续。

第 18 条 新员工进入试用期阶段要接受考核，并在试用期结束时填写“转正申请表”，公司根据员工表现做出相应的人事决策。

#### 第 6 章 招聘效果评估

第 19 条 人力资源部对招聘流程的每个环节进行跟踪，以检查招聘效果。

第 20 条 招聘质量的衡量标准包括岗位空缺是否得到满足、招聘成功率是否符合招聘计划、招聘周期、人均招聘成本、服务态度等。

第 21 条 招聘结束后，人力资源部应调查新员工对招聘工作的意见，考评新员工的工作业绩，评估招聘活动的成本和效果等，以此作为改进工作的依据。

#### 第 7 章 招聘信息管理

第 22 条 人力资源部应建立招聘信息库，其中包括面试题库、笔试题库和人才库等。

第 23 条 人力资源部应于每月\_\_\_\_日前向总经理上报“招聘月报表”，同时将招聘工作中出现的问题一并上报，以便及时解决，提高工作质量。

#### 第 8 章 附则

第 24 条 本制度由人力资源部负责制定，经总经理审批后执行。

第 25 条 本制度自颁布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 6.2.2 内部推荐管理规定

制度名称	内部推荐管理规定			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

#### 第 1 章 总则

第 1 条 目的

为满足各部门的用人需求，适应公司发展需要，拓宽人才引进渠道，及时、快速地收集相关人才信息，提高人才招聘的效率和质量，节省人力成本，特制定本规定。

第 2 条 适用范围

本规定适用于公司全体正式员工。

第 3 条 职责分工

人力资源部负责内部推荐工作的号召、统计、筛选等管理工作。

#### 第4条 推荐工作原则

1. 不论推荐人岗位高低,对被推荐人应一视同仁。
2. 对被推荐人进行综合评估,择优上岗。
3. 推荐人不得隐瞒已知被推荐人的个人情况。
4. 员工如向公司推荐亲属到同一部门任职或被证实有工作利益冲突时,公司有权对其进行工作岗位及部门的调整。

### 第2章 内部推荐程序

第5条 人力资源部定期将目前公司的空缺岗位在公司内部进行公示。

第6条 员工如有合适人选,需将被推荐人的个人简历及相关资料递交到公司人力资源部。

第7条 人力资源部根据公司招聘流程进行简历筛选、面试等工作,如面试合格,将按公司相关招聘程序进行。

第8条 人力资源部及时将结果反馈给推荐人。

第9条 对于重要岗位,人力资源部有权对被推荐人进行背景调查。

第10条 内部员工推荐人选时,必须遵守以下规定。

1. 被推荐人的基本条件必须符合本公司对人员招聘的基本要求(包括学历、技能、经验等)。
2. 被推荐人的个人简历及学历不能有任何的隐瞒和伪造。
3. 被推荐人没有任何刑事犯罪记录。

### 第3章 内部推荐奖励

第11条 内部推荐奖励标准如下表所示。

内部推荐奖励标准一览表

职级分类	内部推荐奖励标准(元)	职级分类	内部推荐奖励标准(元)
高级管理人员	—	中级职称技术人员	—
中层管理人员	—	初级职称技术人员	—
高级职称技术人员	—	一般员工	—

第12条 内部推荐奖励的发放

被推荐人通过试用期被成功录用后,公司按内部推荐奖励标准以现金的形式发放给推荐人,被推荐人正式转正时支付推荐奖励的50%,服务期满一年时支付剩余的50%。

第13条 如被推荐人为推荐人的直系亲属,推荐人不能领奖。

第14条 如被推荐人与推荐人为上下级关系,推荐人不能领奖。

第15条 如被推荐人在转正前离职,则不支付推荐人奖励。

### 第4章 附则

第16条 本规定由人力资源部制定,解释权、修改权归人力资源部所有。

第17条 本规定经总经理审批通过后,自发布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 6.3 招聘管理表单设计

### 6.3.1 招聘费用预算表

制表人：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

招聘时间		招聘地点	
招聘方式		招聘人数	
负责人			
序号	费用项目	预算金额	
1	宣传海报及广告制作费		
2	场地租用费		
3	交通费		
4	食宿费		
5	招聘资料复印打印费		
合计			
预算审核人： ( 签字 )		总经理： ( 签字 )	

### 6.3.2 内部竞聘登记表

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_

日

基本信息					
姓名		部门		现岗位	
到企业时间			学历		
毕业院校			专业		
联系方式			竞聘岗位		
工作信息					
工作经历 ( 含到企业前后，注明时间、部门、岗位及职务 )			参加培训情况 ( 含到企业前后，培训课程名称、培训时间等 )		

( 续表 )

1 .	1 .
2 .	2 .
在企业期间主要工作业绩描述 ( 可另附页 )	对应聘岗位的工作设想 ( 可另附页 )
1 .	1 .
2 .	2 .



竞聘人承诺：	
本人承诺，所填报的信息均是真实、准确的，不存在任何虚假陈述和重大遗漏，否则愿承担由此引起的一切责任。	
<p style="text-align: right;">承诺人（签名）：</p> <p style="text-align: right;">____年____月____日</p>	

### 6.3.3 外部应聘登记表

编号：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

姓名		性别		年龄		婚姻状况	
民族		学历		学位		毕业学校	
籍贯		专业		职称		外语水平	
应聘岗位				到岗时间			
通信地址				户口所在地			
联系电话				邮箱			
特长				爱好			
工作经历							
主要业绩							
社会关系							
<p>本人保证上述所列内容真实有效。</p> <p style="text-align: right;">签字：____年____月____日</p>							

### 6.3.4 招聘效果评估表

编号：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

招聘时间		招聘地点		招聘方式	
负责人			联系方式		
评估项目	预期效果	实际效果	差距原因	改善措施	备注
简历数量	预计____张	实际____张			
面试人数	预计____人	实际____人			
录用人数	预计____人	实际____人			
招聘成本	预计____元	实际____元			
招聘完成率	预计____%	实际____%			

人员合格率	预计____%	实际____%			
制表人			审核人		

## 6.4 招聘管理文书设计

#### 6.4.1 企业内部竞聘公告

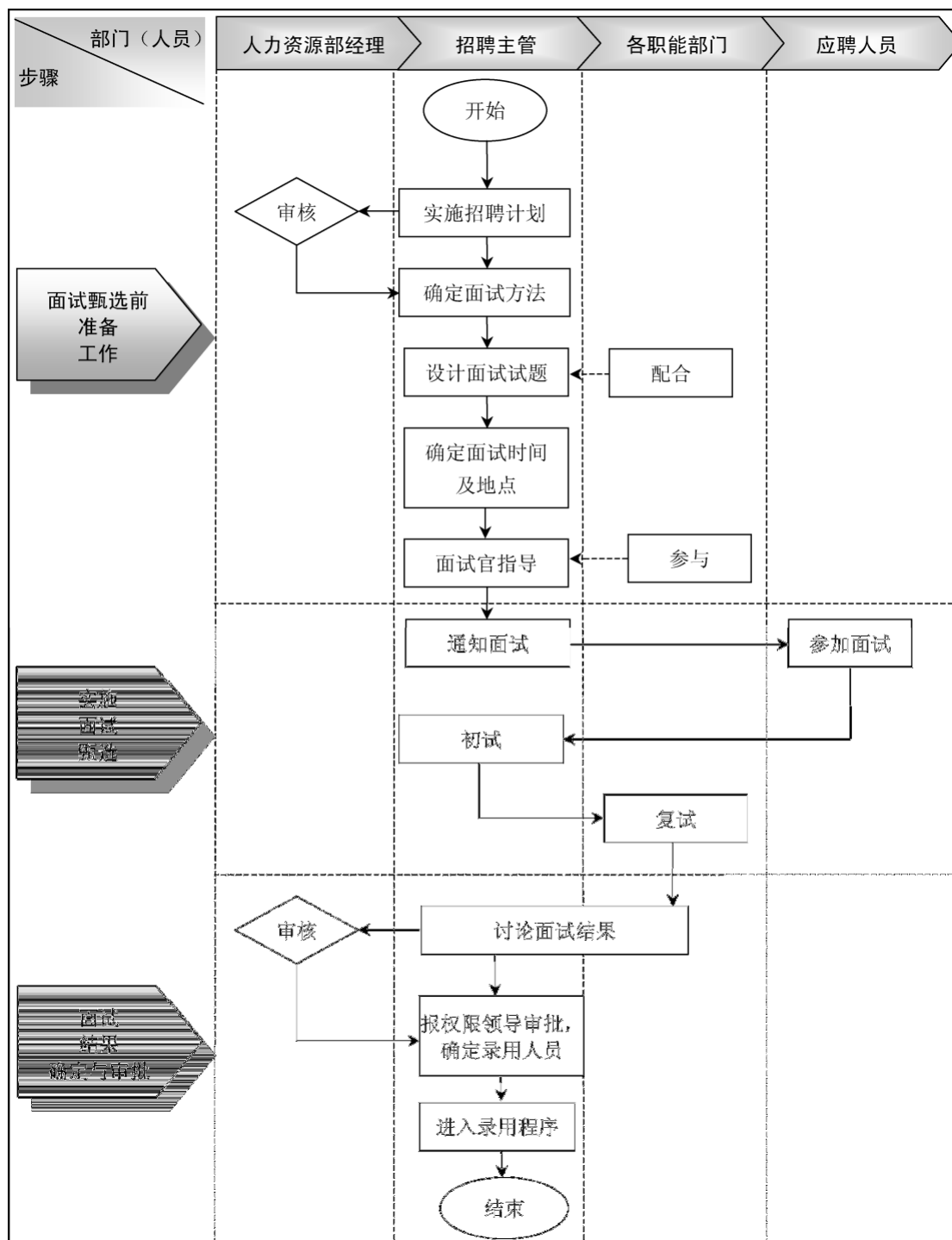
以下是××企业内部竞聘公告，供读者参考。

文书名称	企业内部竞聘公告	执行部门	
		监督部门	
<p>编号：</p> <p>公告日期：                                结束日期：</p> <p>竞聘岗位：                                所在部门：</p> <p>岗位最低薪金：                            岗位最高薪金：</p> <p>一、职责要求（略）</p> <p>二、竞聘条件</p> <p>竞聘者必须具备此岗位要求的专业技术和素质能力，否则不予考虑。</p> <p>1．在现在、过去的工作岗位具有良好的工作业绩。</p> <p>2．有能力及时、准确地完成任务。</p> <p>3．能够通过创新来改善产品和服务质量。</p> <p>4．能够跟上专业技术发展的步伐。</p> <p>5．能够与他人进行有效沟通、合作共事，具有良好的团队合作能力。</p> <p>6．有较强的组织和领导能力（如果该岗位是管理岗位）。</p> <p>三、能力与技术要求（略）</p> <p>四、竞聘程序</p> <p>1．所有符合竞聘条件的人员都可在人力资源部领取“内部竞聘申请表”和“履历表”各一张。</p> <p>2．____年____月____日前将填好的“申请表”和“履历表”一同交至人力资源部审核。</p> <p>3．人力资源部和该空缺岗位的部门负责人根据上述用人要求对申请人员进行初步筛选。</p> <p>4．测试小组对初选合格的人员进行必要的测试。</p> <p>5．内部竞聘结果将在____年____月____日公布。</p> <p style="text-align: right;">人力资源部 ____年____月____日</p>			
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	
		批准日期	
		修改日期	

## 第7章 中小企业面试与录用管理精细化设计

### 7.1 面试与录用流程设计

#### 7.1.1 面试实施工作流程



## 7.2 面试与录用制度设计

### 7.2.1 笔试管理制度

制度名称	笔试管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范公司笔试考核工作，使公司的笔试管理更加科学化、制度化，提高招聘效果，确保招聘到适合公司发展的优秀人才，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司各类招聘的笔试考核工作。</p> <p>第 3 条 工作原则</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公开、公平、竞争、择优原则。</li> <li>2. 双向选择原则。</li> </ol> <p>第 4 条 成立笔试小组</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 笔试小组由人力资源部、用人部门和外聘专家组成。</li> <li>2. 笔试小组负责整个笔试工作的实施，包括试题的设计、监考、阅卷评估工作。</li> </ol> <p style="text-align: center;">第 2 章 笔试试题设计</p> <p>第 5 条 试题设计分工</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 笔试小组收集招聘岗位的相关信息，根据招聘岗位的特征、考核需要、试题设计原则、类型及考察内容等，编制笔试试题。</li> <li>2. 综合素质类试题由人力资源部负责设计，专业技术类试题由用人部门负责设计。</li> </ol> <p>第 6 条 笔试试题设计原则</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 试题考察内容要具有专业性，考察范围要全面。</li> <li>2. 试题难度设计要适中，内容应该由简入难。</li> <li>3. 试题用词要严谨，避免歧义。</li> <li>4. 试题类型和项目分布要合情合理。</li> </ol> <p>第 7 条 笔试试题考察内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 思想道德素质，主要包括政治思想水平、品德修养和工作态度等。</li> <li>2. 知识素质，主要包括基础知识、专业知识和其他相关知识等。</li> <li>3. 智力能力，主要包括观察力、记忆力、思维反应能力、想像力及对新知识的学习能力。</li> <li>4. 工作能力，主要包括岗位所需技能、相关专业技能等。</li> <li>5. 个性特征，主要包括个人气质、人格特质等。</li> </ol> <p>第 8 条 笔试试题题型设计</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 单项、多项选择题。</li> <li>2. 简答题。</li> <li>3. 推理判断题。</li> <li>4. 案例分析题。</li> <li>5. 论述写作题。</li> </ol>					

#### 第 9 条 试题试测与应用

1. 笔试小组在编制好试题后, 应进行试题试测, 根据试测结果对试题做进一步完善。
2. 笔试小组完善后的试题报总经理审批后应用。

### 第 3 章 笔试准备工作

#### 第 10 条 确定地点

人力资源部负责安排笔试地点, 笔试地点应尽量选择在安静、整洁、采光好的房间。

#### 第 11 条 通知应聘者

人力资源部确定笔试时间, 并提前通知参加笔试的应聘者。

#### 第 12 条 笔试用具准备

人力资源部准备好笔试所需的试卷、备用文具等材料。

### 第 4 章 笔试实施与阅卷评估

#### 第 13 条 宣读纪律与注意事项

笔试开始前笔试小组要向应聘者宣读考试纪律和注意事项。

#### 第 14 条 考场监督

在笔试过程中, 笔试小组要随时监督应聘者遵守考场纪律, 防止违纪现象的发生。

#### 第 15 条 笔试过程指导

在笔试过程中, 笔试小组可以回答应聘者提出的诸如试卷字迹模糊、试题有误等方面的问题。

#### 第 16 条 收卷与密封

笔试结束后, 由笔试小组监督应聘者停止答卷, 并及时收回试卷密封。

#### 第 17 条 试卷评判

考试结束后, 阅卷人员应秉持公平、公正、客观的态度负责对笔试试卷进行评判, 并将笔试成绩汇总交人力资源部。

#### 第 18 条 确定通过笔试人员

人力资源部根据笔试成绩, 确定进入下一轮考核的人员名单, 报主管副总审阅。

#### 第 19 条 下一轮面试通知

人力资源部根据下一轮面试的时间、地点等安排, 及时通知应聘者参加下一轮面试。

### 第 5 章 笔试工作纪律

#### 第 20 条 考场纪律

1. 监考人员应提前 10 分钟到达考场, 做好考试的相关准备工作。
2. 监考人员负责在考前将相关考试纪律告知应试人员。
3. 应聘者进入考场, 除了携带必要的文具, 如钢笔、圆珠笔等外, 不得携带任何书籍、纸张等。
4. 应聘者迟到 30 分钟后, 不得进入考场参加考试。
5. 应聘者不得向监考人员询问涉及试题内容的问题, 若有试卷因字迹模糊或者试题错误等问题, 可以举手询问。
6. 答题一律用蓝、黑色钢笔, 中性笔或圆珠笔, 而且字迹要工整、清晰。
7. 应聘者必须在规定的地方填写姓名, 并且保持卷面清洁。
8. 应聘者进入考场后应保持安静, 并且关闭所有的通信工具。
9. 应聘者必须遵守考场纪律, 服从笔试负责人员的安排, 不准交头接耳。
10. 笔试结束时间到后, 应试人员不得继续答题, 并将试卷整理好放于桌面, 然后起立在监考人员的安排下有序地离开考场。

#### 第 21 条 监考人员资格规定

招聘笔试小组在招聘监考中, 如发现有与自己存在亲属关系或其他相关关系的应聘者, 应当回避, 不得担任本次本场考试的监考工作人员。

**第 22 条 安全保密规定**

人力资源部需加强试题的安全保密措施，对在考试与招聘工作中漏题或有相关舞弊行为的人员应从严处罚。

**第 23 条 罚则**

1. 对违反招聘纪律的工作人员，人力资源部应视情节轻重，给予调离工作岗位或相应的处分。
2. 对违反考场纪律的应聘者，人力资源部有权取消其考试资格。

**第 6 章 附则**

**第 24 条** 本制度由人力资源部负责制定，经总经理审批后执行。

**第 25 条** 本制度自颁布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 7.2.2 面试管理制度

制度名称	面试管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

**第 1 章 总则****第 1 条 目的**

为规范公司的面试管理工作，不断提高面试质量，确保通过面试为公司选拔出优秀人才，特制定本制度。

**第 2 条 适用范围**

本制度适用于公司整个面试管理工作。

**第 3 条 职责分工**

1. 人力资源部负责组织实施面试，并解决面试过程中出现的问题，确保面试正常进行。
2. 用人部门负责对通过初试的人员进行复试，并将复试结果通知人力资源部，同时做好与人力资源部的配合沟通工作。

**第 2 章 面试官管理****第 4 条 确定面试官**

公司不同岗位的面试官安排如下表所示。

面试官安排一览表

面试岗位级别	初试面试官	复试面试官
副总、总监、总工	人力资源主管副总	总经理
经理级	主管副总、人力资源部经理	总经理、主管副总
主管级	人力资源部经理、招聘主管	部门经理
普通员工	招聘主管、专员	部门经理
备注	面试官不能与候选人有任何私人关系	

**第 5 条 面试官能力素质要求**

1. 面试官在面试时应注意仪容仪表和言行举止，应尊重候选人，考虑其情绪，向其传达公司正面的信息，展现自身良好的形象。

2. 面试官在面试时应尽量创造宽松愉悦的环境,让候选人充分展现自己的才能。
3. 面试官在面试时应以行为描述法判断其岗位胜任度。
4. 面试官必须做到理智判断,绝不能因某些非评价因素而影响候选人的客观评价。
5. 面试官需对整个公司的组织情况、各部门功能、部门与部门间的协调情形、人事政策、薪资制度、员工福利政策有深入的了解。

6. 面试官需了解该应聘岗位的工作职责、任职资格及其他要求。

### 第3章 面试甄选

#### 第6条 面试通知

人力资源部负责通知面试候选人在指定的时间到公司进行面试,面试通知工作规范如下。

1. 自我介绍,告知对方自己的姓氏、公司名称,说明来电事由。
2. 表达真诚与善意,邀约清晰,语调上扬。
3. 明确面试地点,尊重候选人的时间选择。
4. 再次确认时间,给候选人留下面试联系电话。
5. 初步评估候选人。

#### 第7条 安排面试地点

人力资源部负责安排面试地点,面试工作应尽量选择在安静的房间内进行。

#### 第8条 面试用具准备

人力资源部负责准备面试相关资料,包括面试表、公司简介、面试官名片等,并计划好面试的时间。

#### 第9条 初试

1. 人力资源部接待候选人到指定地点,安排其填写申请表并根据要求安排笔试(也可在面试后进行)。
2. 人力资源部对候选人进行初步面试。
3. 人力资源部将初试合格的候选人资料(含“岗位申请表”、“面试评价表”、人员简历及笔试测试成绩)转交到用人部门进行复试,同时感谢未通过初试的候选人前来面试。

#### 第10条 复试

1. 用人部门在收到相关资料后安排复试,该项工作一般在三个工作日内完成。
2. 复试后,用人部门填写好“面试综合评价表”,连同候选人相关资料交人力资源部。
3. 人力资源部和用人部门共同做出录用决策,并报总经理审批。

#### 第11条 面试实施过程管理

1. 在面试过程中,面试官要营造良好的面试氛围,以轻松的开场白,消除候选人的紧张心理。
2. 面试官向候选人介绍公司及岗位要求,从而引出面试正题。
3. 在面试的实质性阶段,面试官要对候选人进行评价考察,全面了解候选人的特征、工作动机、能力、素质等,并做好相关记录。
4. 应给候选人留下自由提问时间,结束要自然,并对候选人前来面试表示由衷地感谢。
5. 面试官要有策略地回答候选人提出的问题,并在结束时感谢候选人前来参加面试。

#### 第12条 面试评估

面试结束后,面试官对候选人进行评价,并结合面试记录写好“面试评价表”。

(续)

**第 13 条 面试考察的重点**

面试考察的重点内容如下表所示。

面试考察重点内容一览表

序号	考察重点	具体说明
1	个性特征	考察候选人的体格、外貌、举止、语调等，是否积极主动、待人随和
2	家庭背景	考察候选人的家庭教育情况、父母的职业等
3	学校教育	考察候选人的学校、专业、成绩、师生关系及获得的奖励等
4	工作经验	考察候选人的工作责任心、薪资要求、岗位升迁情况及变换工作的原因
5	与人相处的特征	考察候选人的兴趣爱好、团队合作能力、与他人相处的能力等
6	个人抱负	考察候选人的理想抱负、人生目标、职业规划等

**第 4 章 面试后续管理**

第 14 条 人力资源部对复试合格的候选人进行岗位和待遇的复核，拟订录用名单，报总经理审批。

第 15 条 人力资源部根据审批后的名单，安排报到事宜，并通知用人部门做好准备。

第 16 条 如被录用人员到期未前来报到，人力资源部应与其联系，确认原因并详细记录。

第 17 条 如报到人员确定不来报到，人力资源部应将情况及时反馈给用人部门，并继续招聘流程，直至招到合格的人选。

**第 5 章 附则**

第 18 条 本制度由人力资源部负责制定，经总经理审批后执行。

第 19 条 本制度自颁布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 7.2.3 录用管理制度

制度名称	录用管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为使公司录用管理工作制度化、规范化，保证公司各部门各岗位能及时有效地补充到所需人才，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司所有新员工的录用管理工作。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 录用通知</b></p> <p>第 3 条 通过笔试、面试等环节的选拔，对于经公司考核合格的应聘人员，人力资源部应在做出录用决策后的____个工作日内向其发出录用通知。</p> <p>第 4 条 对未被公司录用的人员，人力资源部应礼貌地以邮件的形式通知对方。</p>					



第 5 条 员工录用通知应注明具体报到时间、地点以及应携带的个人资料等。

### 第 3 章 员工报到

第 6 条 被录用的员工应按人力资源部指定的时间报到并办理入职手续。

第 7 条 如在发出正式录用通知\_\_\_\_天内不报到者，人力资源部可取消其录用资格，特殊情况经批准后可延期报到。

### 第 4 章 资料审查

第 8 条 新员工在报到时需向人力资源部提供以下相关资料。

1. 本人身份证、最高学历证明、职称证明等有效证件的复印件。
2. 近期一寸彩色免冠照片四张。
3. 前工作单位离职证明、前工作单位地址、电话号码、联系人姓名等资料。
4. 其他规定需要提交的资料。

第 9 条 如有下列情形之一，公司不予录用。

1. 经查实被录用人所提供的资料为虚假信息。
2. 经健康检查，不符合公司录用标准。

### 第 5 章 办理入职手续

第 10 条 新员工交付有关证明后，须填写“员工履历表”，由人力资源部为新员工建立个人档案。

第 11 条 人力资源部为新员工发放考勤卡及相关办公用品。

第 12 条 新员工办理入职手续后，由人力资源部出具“上岗通知单”给用人部门，通知用人部门做好相应的工作安排。

第 13 条 员工一经录用，公司将按国家劳动法的有关规定，与新员工在平等、自愿、协商一致的基础上签订合同。

### 第 6 章 试用与考核

第 14 条 新员工进入试用期后，人力资源部负责对新员工进行岗前培训，用人部门对其进行在岗培训。

第 15 条 人力资源部和用人部门对试用期员工的表现进行考核鉴定。

第 16 条 新员工在试用期提出辞职的，则双方终止试用。

第 17 条 新员工在试用期内，因表现不佳或能力不符合要求的，用人部门以书面形式通知人力资源部，经核准后可随时予以辞退或延长试用期。

### 第 7 章 转正管理

第 18 条 新员工试用期结束前，由人力资源部通知其填写“转正申请表”，同时公司根据其表现做出相应的人事决策。

第 19 条 经考核合格的新员工，由人力资源部发出“转正通知书”，如考核不合格，将视情况予以辞退或延长试用期。

第 20 条 人力资源部为合格人员办理转正手续，同时将相关资料存档。

### 第 8 章 附则

第 21 条 本制度由人力资源部负责制定，经总经理审批后执行。

第 22 条 本制度自颁布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 7.2.4 员工试用期管理办法

制度名称	员工试用期管理办法			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b> 为规范对试用期员工的管理工作，创造良好的工作环境，使新员工尽快熟悉工作岗位，促进试用期员工的成长和进步，特制定本办法。</p> <p><b>第 2 条 相关说明</b> 1. 试用期指公司和员工互相了解、选择而约定的不超过六个月的考察期，试用期包含在劳动合同期内。 2. 试用期的起始时间是员工报到之日，结束时间是员工转正之日。</p> <p><b>第 3 条 职责</b> 1. 人力资源部负责新员工入职引导、实施公司级培训、组织对新员工的考核评价等工作。 2. 用人部门负责新员工的工作安排、培训指导和考核评价。</p> <p><b>第 4 条 管理方式</b> 1. 公司对试用期员工的管理采取“辅导与开发”和“管理与评价”相结合的双重方式。 2. 试用期管理以各用人部门的管理为主，人力资源部给予协助。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 试用期限管理</b></p> <p><b>第 5 条</b> 公司对新员工原则上均应设定试用期（特聘、特约人员及董事会成员除外）。</p> <p><b>第 6 条</b> 员工试用期限为 1~3 个月，公司有权根据试用期员工的具体表现提前或推迟结束试用期。</p> <p><b>第 7 条</b> 在试用期内，公司将依据员工业绩和各方面的综合表现，由部门负责人决定新员工是否能提前转正、按期转正、延期转正或解除劳动合同（或协议）。</p> <p><b>第 8 条</b> 新员工如果在试用期内确实感到不适应，或由于其他原因而决定离开，可提出辞职，并按规定办理离职手续。</p> <p><b>第 9 条</b> 新员工试用期的具体工作安排，由该新员工的直属上级负责。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 入职前准备</b></p> <p><b>第 10 条</b> 招聘人员就新员工的入职时间、指引人等与用人部门做好协商，并准确填写“入职事项准备单”。</p> <p><b>第 11 条</b> 招聘人员在新员工报到前一日准备好办理入职手续时需签订的“劳动合同”、“劳动合同补充协议”，准备好“员工手册”。</p> <p><b>第 12 条</b> 人力资源部在新员工报到前一日按照“入职事项准备单”准备物资。</p> <p><b>第 13 条</b> 部门负责人事先了解试用期员工的工作经历、教育程度及其所受过的专业训练，指派相应的入职引导人。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 员工入职</b></p> <p><b>第 14 条</b> 人力资源部收取试用期员工应提交的资料（如身份证和最高学历证复印件、照片等），并装订备档，建立试用期员工档案。</p> <p><b>第 15 条</b> 人力资源部协助新员工签订“劳动合同”、“劳动合同补充协议”等，并负责答疑解惑。</p> <p><b>第 16 条</b> 办完入职手续后，行政人员向新员工发放办公用品，人力资源部将新员工介绍到部门，由部门指导其开展工作。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 5 章 试用期培训</b></p> <p><b>第 17 条</b> 人力资源部负责对新员工进行岗前培训，培训课程包括公司简介、公司相关规章制度、</p>					

企业文化、薪酬福利、职业生涯规划 and 商务礼仪等。

第 18 条 各部门结合自身特点和要求,建立《部门新员工培训方案》,依此制订“ 新员工培训计划 ”,报人力资源经理批准后执行。

第 19 条 入职引导人责任

1. 引导人负责向新员工介绍本部门及其他各部门的基本情况,介绍公司公共场所的情况等。

2. 引导人与新员工进行入职面谈,商讨入职后的具体工作安排,介绍职位要求及今后的发展方向;对新员工进行工作引导,有义务告知公司举办的活动,让其尽快融入公司等。

3. 引导人在新员工的“ 转正申请表 ”上给予客观并明确的评分及建议。

第 20 条 新员工在培训期间的表现及培训考核结果,将作为判定其试用期是否通过的依据之一。

#### 第 6 章 试用期员工沟通

第 21 条 人力资源部在试用期员工入职第一周、第一个月和试用期结束时,与其进行面谈并做好记录。

第 22 条 第一周面谈,首先向入职引导人了解员工的生活和工作情况,然后对试用期员工进行评定,进而进行访谈。

第 23 条 第一个月面谈,由人力资源部与员工进行沟通,指明其较好与不足的地方及是否需要帮助等。

第 24 条 试用期结束面谈,由人力资源部向员工告知是否转正及原因,如转正可沟通待遇及以后工作。

#### 第 7 章 试用期薪酬福利管理

第 25 条 试用期员工的薪资标准按入职时签订的劳动合同执行,核算时间从到岗工作日起计算。

第 26 条 试用期员工的补助按正式员工的 80% 发放。

第 27 条 试用期内累计事假不得超过三天,如遇特殊情况超过三天需报部门经理及人力资源部审批。

第 28 条 试用期员工可持相关证明请病假,标准同正式员工。

#### 第 8 章 试用期员工考核

第 29 条 对试用期员工实行月度考核和转正考核,考核情况报人力资源部备案作为转正依据。

第 30 条 部门将考核结果反馈给员工,合格则继续试用,不合格则直接辞退。

第 31 条 试用期满前,直属上级就试用期员工的绩效、能力、态度等进行评估,并填写“ 转正评估表 ”。

第 32 条 人力资源部根据评估表进行转正审批,并审批转正后的薪酬福利待遇。

第 33 条 人力资源部签发“ 转正通知单 ”,并由转正人员签收,以示确认。

第 34 条 如果员工表现优秀,可由用人部门书面申请经批准后提前转正。

第 35 条 试用期间员工辞职或考核不合格辞退的,用人部门需做好交接工作。

#### 第 9 章 附则

第 36 条 本办法由人力资源部负责制定,经总经理审批后执行。

第 37 条 本办法自颁布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 7.2.5 新员工转正管理规定

制度名称	新员工转正管理规定			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b> 为规范新员工转正管理工作，执行公司的用人标准，满足公司的用人需求，特制定本规定。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b> 本规定适用于公司各类新员工的转正工作。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 转正申请与审批</b></p> <p><b>第 3 条</b> 新员工的直接上级需按照试用期员工考核方案要求逐步推进考核工作，协助员工填写“试用期员工月度报告表”。</p> <p><b>第 4 条</b> 试用期满前 10 天，人力资源部通知员工及所在部门负责人进行转正考核，办理转正审批手续，发放“试用期员工转正考核表”。</p> <p><b>第 5 条</b> 新员工考核合格并完成入职培训的全部内容后，由人力资源部提醒新员工填报“员工转正评定审批表”和《试用期工作总结》，并执行转正审批流程。</p> <p><b>第 6 条</b> 如果新员工工作勤奋，及时、适当地掌握工作要领，工作表现突出，用人部门的负责人可提出缩短试用期，但试用期最短不应少于一个月。</p> <p><b>第 7 条</b> 对通过转正审批的员工，人力资源部即时发《转正通知书》。</p> <p><b>第 8 条</b> 对未通过转正审批的员工，人力资源部及时将审批处理意见反馈至相关人员（包括员工、部门负责人等）。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 转正面谈</b></p> <p><b>第 9 条</b> 公司根据员工的《试用期工作总结》对员工进行转正面谈。</p> <p><b>第 10 条</b> 转正面谈的内容包括对新员工在工作中取得的成绩与需改进之处进行点评，对员工的下一步工作计划与期望进行沟通和交流。</p> <p><b>第 11 条</b> 人力资源部组织进行转正面谈，具体面谈分工如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 总监级（含）以上员工由总经理做转正面谈。</li> <li>2. 经理、高级经理级员工由人力资源总监做转正面谈。</li> <li>3. 主管级（含）以下员工由人力资源部经理做转正面谈。</li> <li>4. 转正面谈资料需与转正手续在规定日期内一同交至人力资源部。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 转正手续办理</b></p> <p><b>第 12 条 转正资料准备</b> 转正员工所需资料包括两份“试用期员工月度报告表”、“员工转正申请”、《试用期工作总结》、“试用期员工转正面谈表”、“试用期员工转正审批表”。</p> <p><b>第 13 条 更新员工信息</b> 人力资源部应及时更新员工信息，将转正员工的信息录入员工个人信息库，办理员工岗位及薪资变更相关手续。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 5 章 特殊情况的处理</b></p> <p><b>第 14 条 提前转正</b> 新员工试用期一般为三个月，特殊人员及表现突出者经总经理批准可缩短其试用期，审批程序同转正流程。</p>					

(续)

<p>第 15 条 推迟转正</p> <p>需延长试用期的员工（延长试用期不可超过三个月）继续按月填写“试用期员工月度报告表”，延长试用期满前十天按公司规定程序办理转正审批手续。</p> <p>第 16 条 延误转正</p> <p>试用期满后，未按规定办理转正申请审批手续的，试用期自动延长至审批手续办理结束之日。</p> <p style="text-align: center;">第 6 章 附则</p> <p>第 17 条 本规定由人力资源部负责制定，经总经理审批后执行。</p> <p>第 18 条 本规定自颁布之日起生效。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 7.3 面试与录用表单设计

### 7.3.1 面试登记表

应聘岗位：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

姓名		性别		出生日期		政治面貌		(贴相片处)
民族		婚否		健康状况		外语水平		
身份证号码				籍贯				
联系电话				现住地址				
期望收入				入职时间				
工作经历								
起止时间	单位名称	职务	主要工作	离职原因	证明人	电话		
教育经历								
入学时间	毕业时间	院校名称				所学专业		

(续表)

家庭情况			
姓名	与本人关系	学习或工作单位	职务
<p>本人郑重承诺：上述个人信息完全属实，如与事实不符，本人将承担由此产生的一切后果。</p> <p style="text-align: right;">签字：</p>			

### 7.3.2 面试评估表

应聘者		性别		年龄	
应聘部门		应聘职位		应聘时间	
评估项目		评估内容		权重	得分
基础知识及能力		专业知识		50%	
		专业技能			
		实际工作经验			
个人能力		语言表达能力		40%	
		创新能力			
		解决问题能力			
		应变能力			
工作态度		工作主动性		10%	
		工作责任感			
面试综合评价					
录用建议		<input type="checkbox"/> 录用 <input type="checkbox"/> 待定 <input type="checkbox"/> 不录用			
评估人签字：_____ 日期：____年____月____日					

### 7.3.3 录用登记表

编号：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

姓名		性别		民族		婚否		相片
文化程度		政治面貌		户籍种类		岗位工种		
技术等级或职称								
身份证号码								
户籍所在地				家庭电话				
现详细住址				移动电话				
参加工作时间	____年____月____日			劳动合同时间	____年____月____日至____年____月____日			
用工形式								
工作简历								
家庭情况								
本人郑重承诺：上述个人信息完全属实，如与事实不符，本人将承担由此产生的一切后果。 签字：_____ 日期：____年____月____日								
录用意见	_____ (印章) _____ 日期：____年____月____日							

### 7.3.4 试用月度报告表

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

姓名				岗位						
入职时间				所在部门						
报告时间		第____个月		直接上级						
月度评价（每项评分标准满分 10 分，总分 100 分）										
沟通 交流	人际 交往	学习 发展	自我 管理	责任心	进取心	执行力	结果 导向	组织 认同	团队 协作	合计
成绩与优势										
需改进之处										
下阶段工作计划与期望										
评价人员意见										
直接主管意见										

### 7.3.5 员工转正面谈表

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

员工姓名		部门及岗位	
沟通时间		沟通地点	
企业文化认知度评估			
人际交往评估			
员工个人能力评估			

员工对公司意见和建议			
备注	(本表需与转正手续一同交人力资源部)		
员工签字		访谈人签字	

### 7.3.6 员工转正申请审批表

姓名		性别		出生年月	
专业		毕业院校		籍贯	
试用岗位		所在部门		试用期	
试用期薪酬			转正后薪酬		
考核意见	试用期成绩优良,请以____等____级____元/月工资办理转正手续(自____月____日起) 试用期满,请照原工资标准办理聘用手续(自____月____日起) 需继续试用 试用不合格,请另行安排 注:附鉴定报告一份 <div style="text-align: right;">签字: _____ 日期: ____年____月____日</div>				
部门经理意见	同意考核意见,准予任用 不予任用,不再另行签约 延长试用期____天,延至____月____日 <div style="text-align: right;">签字: _____ 日期: ____年____月____日</div>				
人力资源部意见	依照用人部门意见自____年____月____日起以等级工资____元/月正式任用 依用人部门意见延长试用期____天,延至____月____日 试用不合格,发试用期工资,拟自____月____日起辞退 <div style="text-align: right;">签字: _____ 日期: ____年____月____日</div>				
总经理审批					



## 7.4 面试与录用工作文书

### 7.4.1 面试通知书

以下是××的面试通知书，供读者参考。

文书名称	面试通知书		执行部门	
			监督部门	
<p>××先生\女士：</p> <p>您好！</p> <p>感谢您对本公司的信任和大力支持，您的简历已经通过了初步筛选，特此通知您于以下时间、地点到本公司参加面试。</p> <p>一、面试时间</p> <p>____年____月____日（星期____）____时____分。</p> <p>二、面试地点</p> <p>_____。</p> <p>三、行车路线（略）</p> <p>四、面试内容（略）</p> <p>五、面试准备提醒</p> <p>1．请携带个人简历、身份证原件、学历证原件参加面试。</p> <p>2．请注意着装打扮，不要穿奇装异服参加面试。</p> <p>3．面试前请对公司的基本情况做大概了解。</p> <p>良好的开端等于成功的一半，祝您成功！</p> <p style="text-align: right;">××公司人力资源部 ____年____月____日</p>				
编制日期		审核日期		批准日期
修改标记		修改处数		修改日期

## 7.4.2 录用通知书

以下是××公司的录用通知书，供读者参考。

文书名称	录用通知书			执行部门	
				监督部门	
<p>××先生\女士：</p> <p>您好！</p> <p>非常高兴地通知您，您应聘我公司的_____职位，已通过录用审核。</p> <p>请您于____年____月____日（星期____）上午____时，携带下列物品，前往本公司人力资源部报到。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 两张一寸免冠照片。</li> <li>2. 居民身份证原件及复印件。</li> <li>3. 毕业证书、学位证书原件及复印件。</li> <li>4. 相关的职业资格证书原件及复印件。</li> <li>5. 前工作单位离职证明、前工作单位地址、电话号码、联系人姓名等资料。</li> <li>6. 其他规定需要提交的资料。</li> </ol> <p>报到地点：_____。</p> <p>路线说明图（略）。</p> <p>报到后，本公司人力资源部将为您做岗前培训，包括本公司人事制度、福利、服务守则及其他注意事项，使您能愉快地在本公司工作。</p> <p>如果您还有其他问题，请与人力资源部联系，联系电话：_____。</p> <p>此致！</p> <p style="text-align: right;">××公司人力资源部 ____年____月____日</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 7.4.3 转正通知书

以下是××公司的转正通知书，供读者参考。

文书名称	转正通知书			执行部门	
				监督部门	
<p>××先生\女士：</p> <p>您自____年____月____日进入本公司____部门担任____职务已有____个月时间，在此很高兴地通知您，经过试用期间的综合考评，您已经顺利通过公司转正审核，自____年____月____日起将成为公司一名正式员工，福利待遇等相关事项依劳动合同执行。</p> <p>如果您有疑问，请与我部联系，联系电话：_____。</p> <p>特此通知并向您表示祝贺！</p> <p style="text-align: right;">××公司人力资源部 ____年____月____日</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 7.5 笔试甄选试题设计

### 7.5.1 管理人员笔试试题设计

以下是××公司的管理人员笔试试题，供读者参考。

文书名称	管理人员笔试试题			执行部门	
				监督部门	
<p>一、单项选择题</p> <p>1. 按规律填数：2, 1, 2, 2, 4, ( )</p> <p>A. 2                      B. 6                      C. 8                      D. 12</p> <p>2. <math>173 \times 173 \times 173 - 162 \times 162 \times 162 = ( )</math></p> <p>A. 926 183              B. 936 185              C. 926 187              D. 926 189</p> <p>3. 父亲把所有财产平均分成若干份后全部分给儿子们，其规则是长子拿一份财产和剩下的十分之一，次子拿两份财产和剩下的十分之一，三子拿三份财产和剩下的十分之一，依此类推，结果所有儿子拿到的财产一样多，请问父亲一共有 ( ) 个儿子。</p> <p>A. 8                      B. 9                      C. 10                      D. 11</p> <p>4. 现有一项工作任务，甲单独完成需要4小时，乙单独完成需要6小时，那么甲乙同时完成需要 ( ) 小时。</p> <p>A. 3                      B. 2.4                      C. 4                      D. 5</p> <p>5. 下面词语中，对领导的作用描述不太贴切的是 ( )</p> <p>A. 领头羊              B. 龙头                      C. 教练                      D. 执行者</p> <p>6. 经济增长率代表的发展速度是相对数，不等于经济发展，不同地方 GDP 增长 1%，基数小的比基数大的要容易得多，经济状况差的比经济状况好的要难得多。对这段话的理解不正确的是 ( )</p>					

- A. 不能过于相信增长率  
B. 增长率高不代表经济状况好  
C. GDP 总数越大, 经济增长率越高  
D. 经济发展比经济增长率的内涵大

7. 市场体系的三大支柱是 ( )

- A. 商品市场、技术和信息市场、房地产市场  
B. 商品市场、资本市场、劳动力市场  
C. 资本市场、技术和信息市场、劳动力市场  
D. 生产资料市场、期货市场、技术和信息市场

8. 有天府之国美称的是 ( )

- A. 成都                      B. 重庆                      C. 上海                      D. 杭州

9. 双因素理论的提出者是 ( )

- A. 马斯诺                      B. 赫兹伯格                      C. 亚当斯                      D. 斯金纳

10. 根据确定的年度生产总目标, 将目标完成情况作为年度评奖和提拔重用人才的标准, 以达到调动员工积极性的目的, 这种激励方法称为 ( )

- A. 情感激励法                      B. 物质激励法                      C. 目标激励法                      D. 参与激励法

## 二、不定项选择题

1. 组织结构设计应遵循 ( )

- A. 集权与分权统一                      B. 目标统一性                      C. 责、权、利相结合                      D. 控制幅度原则  
E. 统一指挥原则

2. 合同订立的两个过程为 ( )

- A. 要约                      B. 双方协商                      C. 承诺                      D. 签字

3. 属于人才测评评价中心的方法是 ( )

- A. 无领导小组讨论                      B. 文件筐测验                      C. 管理游戏                      D. 角色扮演

4. 拉动经济增长的需求包括 ( )

- A. 投资需求                      B. 消费需求                      C. 储蓄需求                      D. 出口需求

5. 市场机制主要包括 ( ), 其中核心机制是 ( )

- 经营机制                      价格机制                      供求机制                      竞争机制

- A. ,                      B. ,                      C. ,                      D. ,

## 三、简答题

1. 作为一名领导者, 要懂得如何授权与分权给下属, 请联系实际工作谈谈您是如何实施的。

2. 谈谈您对学习型组织的理解。

## 附: 参考答案

### 一、单项选择题 (30 分)

1~5 CDBBD                      6~10 CBABC

### 二、不定项选择题 (25 分)

1. ABCDE                      2. AC                      3. ABCD                      4. ABD                      5. D

### 三、简答题 (45 分)

(略)

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 7.6 面试甄选试题设计

### 7.6.1 四类常见岗位面试题库

表 7-4 是四类常见岗位结构化面试问题，供读者参考。

表 7-4 四类常见岗位结构化面试问题

序号	常见岗位	面试问题
1	管理人员 面试试题	<p>你认为一个合格的管理者，应该具备哪些基本素质</p> <p>一家公司要取得进步，哪些方面是决定性的</p> <p>你认为本行业未来十年内面临的最大难题是什么？你打算如何应对</p> <p>儒家强调以仁义治国，而道家强调以制度治国，你会如何取舍</p> <p>在工作中，你如何对下属进行授权</p> <p>你是如何监督和支持下属开展工作的</p> <p>你认为你应聘的职位与你的部门或公司的战略有什么关系</p> <p>你怎样处理与其他部门之间的矛盾</p> <p>开始与一批新人工作时，你将如何了解他们？作为一名管理人员，你将如何领导和团结团队成员</p> <p>你通常怎样制订和控制一项大型计划</p> <p>如果你的下属没有完成任务，上司责备下来，你该如何应对</p> <p>最近读过的管理方面的书籍有哪些</p> <p>在工作中，你的客户、上级、同事接受你的工作思路和决定时是否遇到过困难，你如何处理</p>
2	销售人员 面试试题	<p>人们购买产品的三个主要原因是什么</p> <p>你如何看待拓展业务中的唱歌、喝酒等与业务无关的事情</p> <p>对于销售你最喜欢和最不喜欢的是什么？为什么</p> <p>你认为什么样的素质和技能才能使你从众多销售人员中脱颖而出</p> <p>你最典型的一个工作日是怎样安排的</p> <p>请你用三分钟推销一件产品给我</p> <p>谈一下你曾遇到的最困难的销售经历，你是如何劝说客户购买产品的</p> <p>如果公司给你定的销售任务很重，完成任务的时间又紧，你将用什么办法确保完成销售任务</p> <p>当你接管了一个新的营销区或一个新的客户群时，怎样才能使这些人成为你的稳定客户</p> <p>你希望与什么样的上级共事，希望公司给你怎样的发展空间</p>
3	文秘/助理 人员	<p>用三个词描述一下你自己</p> <p>说说你如何安排一天的工作，你用了哪些方法和技巧</p>

	面试试题	<p>如果你是考官，你觉得具备怎样的素质才适合这个职位</p> <p>公司把日常行政事务交由你负责，你应该怎么做</p> <p>如果一位客户怒气冲冲地打电话来，要找总经理，你该怎么办</p> <p>如果让你安排一次例会，你认为应该特别注意哪些问题</p> <p>上司让你按照他的方法去完成一件事，但你发现你有更好的方法，你会怎么做</p> <p>如果你准备了 10 个人的会议室，结果来了 13 个人开会，你该怎么办</p> <p>总经理在办公室见一位重要客人，并要求不被打扰，但此时有份紧急文件需要总经理批示，你将如何处理</p> <p>请问你对加班有何看法</p> <p>你找工作最重要的考虑因素是什么</p>
4	采购人员 面试试题	<p>谈谈您过去采购时所遵循的流程</p> <p>您在做采购时的最大困惑是什么</p> <p>您觉得一位采购人员应该具备哪些素质</p> <p>您是如何管理供应商的</p> <p>经常会有“该来的没来，不该来的材料都来了”，这种情况您是如何处理的</p> <p>经常会有客户插急单，一位良好的采购人员应该怎么做</p> <p>您是否了解仓储部门和物控部门的运作流程</p> <p>现在生产部门急需物料，而现有供应商突然提价，采购人员应该怎么做</p> <p>您如何看待采购过程中的回扣问题</p> <p>如您有一个亲戚满足公司供应商的条件，且价格质量都不错，您会选择他吗</p>

## 第 8 章 中小企业人员测评与职业规划精细化设计

### 8.1 人员测评管理工具设计

#### 8.1.1 人员素质测评办法

制度名称		人员素质测评办法		编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为合理、优化配置人力资源，开展人才培养与开发工作，提高员工的素质、技能，提升本公司的人力资源竞争力，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于公司各类人员的素质测评工作。

第 3 条 术语定义

本办法所称人员素质测评是指测评主体采用科学方法，收集被测者在主要活动领域的表征信息，针对某一素质测评目标做出量值或价值判断的过程，或从表征信息中引发与推断被测者某些素质特性的过程。

第 2 章 人员素质测评规划

第 4 条 确定测评重点

不同目的的测评，需要侧重的测评内容不同，测评人员应当以测评目的和被测者的特点为依据，确定测评内容。一般情况下，可以根据以下三项原则选择测评内容的重点。

1. 考核性测评的内容一般范围越广泛越好。

2. 诊断性测评的内容一般要求精细和具有针对性。

3. 区分性测评要求选择那些变异较大的问题作为测评内容。

第 5 条 确定测评内容

1. 测评人员应当分析被测者的结构，找出所有值得测评的因素，人员测评的主要内容如下表所示。

人员素质测评内容一览表

因素类型	具体所含内容			
能力因素	科学智能，指人与自然交往过程中的直接经验或者人通过书本学到的间接经验			
	社会智能，来自于社会实践，通过人与人之间的交往、联系、竞争与合作获得			
动力因素	价值观、动机、兴趣等			
个人风格因素	气质类型，包括多血质、胆汁质、粘液质、抑郁质等			
	行为风格	一般心理倾向	外倾型，易沟通、好交际、坦率随和	
			内倾型，缄默自持	

(续)

因素类型	具体所含内容		
个人风格 因素	行为风格	接收信息方式	感觉型, 善于观察, 对细节敏感
			直觉型, 关注整体和事物的发展变化, 思维活跃
		信息处理方式	思考型, 考察问题比较客观、理性
			情感型, 考虑问题以个人情感为重
		行动方式	判断型, 善于组织和决断
			知觉型, 比较开放, 灵活多变

2. 接下来, 根据测评目的与岗位要求筛选测评内容。

3. 借助内容分析表进行内容分析, 内容分析表纵向列出被测者的结构因素, 横向列出每个结构因素的不同层次或不同方面, 在表的主体部分具体列出测评点。

**第6条 确定测评目标和指标**

1. 测评内容确定后, 测评人员需依据测评内容和工作岗位的要求, 将其一步细化为测评目标。

2. 测评目标确定后, 测评人员应将测评目标细化为测评指标, 具体测评指标的构成如下。

测评指标=测评要素+测评标志+测评标度

3. 测评要素为测评对象的基本单位, 测评标志为揭示测评要素的关键可辨特征, 测评标度为测评要素或测评标志的程度差异与状态的顺序和刻度。

**第7条 确定测评要素**

测评要素反映被测者各个方面的素质内容, 因岗而异。确定测评要素的具体方法如下表所示, 测评人员可根据实际情况选择一种或多种方法获取测评要素。

测评要素确定方法一览表

序号	方法	具体操作办法
1	工作分析法	采用科学的方法收集工作信息, 并通过对其进行综合分析找出主要工作因素, 即从个人职业生涯与职业活动的调查入手, 顺次分析员工、职务、职位、职责、任务与要素的过程, 并由此确定工作的性质要求与任职条件
2	个案研究法	对某一个体、群体或某一组织在较长时间里连续进行调查研究, 并从典型个案中推导出普遍规律的研究方法
3	专题访谈法	专题访谈的交谈内容主要围绕下述三个问题展开 (1) 你认为具备什么条件的人最适合担任××岗位 (2) ××岗位工作的主要特点是什么 (3) ××岗位的工作成效检验的主要指标是什么

(续)



序号	方法	具体操作办法
4	问卷调查法	设计者根据需要,把需要调查的内容设计在一张调查表上,写好填表说明和要求,分发给有关人员填写,收集和征求不同人员的意见

#### 第 8 条 测评标志

测评标志分为评语短句式、设问提示式和方向指示式三种,测评人员应根据具体的需要选取。

1. 评语短句式,它针对所考评的要素,做出优劣、好坏、是非、大小、高低等判断与评论的句子。
2. 设问提示式,这种指标是以问题形式提示测评者把握测评要素的特征,如“合作意识如何”。
3. 方向指示式,它只规定了从哪些方面去测评,并未具体规定测评标志与标度,让测评人员自己把握。

#### 第 9 条 确定考评标度

考评标度的形式包括量词式标度、等级式标度和数量式标度,测评人员需根据实际需要选择。

### 第 3 章 测评实施控制

#### 第 10 条 确定标准化指示语

指示语是在测评过程中说明测评进行方式及如何回答问题的指导性语言,一般情况下标准化指示语应包括以下内容。

1. 如何选择反应方式(画圈、打勾、填数字、口答、书写等)。
2. 如何记录这些反应(答卷纸、录音、录像等)。
3. 时间限制。
4. 如果不能确定正确反应时,该如何去做(是否允许猜测等),以及计分的方法。
5. 当题目形式比较生疏时,应该给出附有正确答案的例题。
6. 某些情况下告知被测者测评目的。

#### 第 11 条 确定恰当的测评时限

大多数测评要考察被测者解决较大难度题目的能力,应确定合适的测评时间。

#### 第 12 条 创造适宜的测评环境

测评场所必须具有良好的物理环境,包括安静而宽敞的地点、适当的光线和通风条件、适宜的温度和湿度等。

#### 第 13 条 选派经验丰富的主试人

主试人是控制测评进程的主要人员,主试人的经验和知识对测评结果影响很大。

### 第 4 章 测评结果分析和运用

#### 第 14 条 测评结果分析

测评人员应从本公司需求的角度,把握信息价值,整合评估结果,分析被测者的个体特性、人岗适合度等,测评数据结果需要从以下三个角度进行解读。

1. 分析、明确测评分数背后的含义。

(续)

2. 对不同测评分数的整合。
3. 将不同评估方法结果进行整合。

#### 第 15 条 测评结果运用

人员测评的结果运用，包括但不限于以下四种情况。

1. 人力资源补充计划与甄选。
2. 人员分类、安置和选拔。
3. 团队分析与建设。
4. 培训需求分析、员工发展评估和职业生涯规划。

#### 第 5 章 附则

第 16 条 本办法由人力资源部制定，并保留对其解释和修订的权利。

第 17 条 本办法自总经办审核通过之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 8.1.2 人员素质构成表

素质构成	具体内容		相互关系
心理素质	人格	气质、需要与动机、兴趣与情感、态度、习惯、意志等	它们相互作用,共同成为内在的精神动力,控制和调节着人员能力发挥大小和方向、发挥程度以及发挥功效
	观念	世界观、人生观、价值观	
	自我意识	自信心、自主性、自知度	
品德素质	政治品质		它们相互作用,共同形成外在的物质上的牵引力,控制着人员可能发挥的能力
	思想品质		
	道德品质		
能力素质	智力	心理年龄、比例智商、离差智商	它们相互作用,共同形成外在的物质上的牵引力,控制着人员可能发挥的能力
	技能	是在多种素质的基础上,经过实践锻炼形成的工作能力	
	才能		
文化素质	知识素质	知识量、知识结构的合理性、知识更新程度	它们相互作用,共同形成外在的物质上的牵引力,控制着人员可能发挥的能力
	经验素质	人的特殊的职业感觉力	
	自学能力	掌握学习方法,能独立地提出、分析和解决问题	
身体素质	体质	一部分是先天遗传,另一部分是后天获得	它们相互作用,共同形成外在的物质上的牵引力,控制着人员可能发挥的能力
	体力		
	精力		

## 8.2 人员测评指标体系设计

### 8.2.1 管理人员测评指标

编号		测评对象	管理类—_____岗位
----	--	------	-------------

测评要素		权重	测评标志	测评得分	等级
测评维度	测评指标				
个人内在能力	积极主动性				
	逻辑思维能力				
个人内在能力	自我情绪管理				
	创新能力				
	诚信正直				
人际沟通能力	沟通协调能力和				
	语言表达能力				
组织管理能力	统筹规划能力				
	判断决策能力				
	组织指挥能力				
	团队合作能力				
	危机处理能力				

## 8.2.2 营销人员测评指标

测评维度	测评要素	
	二级指标	三级指标
生理素质	体质	健康状况、抵抗疾病的能力
	精力	高强度工作承受能力、持久力
	外在形象	第一印象指数、外在形象指数
心理素质	个性倾向	创造能力、知觉速度、职业兴趣与价值观、成就动机、工作态度、诚信倾向
	性格特征	内外向性、自信心、乐群性、稳定性、兴奋性、敢为性、独立性、忧虑性、紧张性、团队合作意识
	意志力	坚韧性、抗打击能力、乐观程度、敬业精神
知识素质	专业知识	掌握知识的深度，运用知识的熟练程度
	生活知识	了解知识的广度
能力素质	人际关系技能	人际交往能力
	沟通技能	口头表达能力、语言理解与表达能力
	管理技能	领导力、指导下属的能力

## 8.3 各类素质测评试题设计

### 8.3.1 管理能力测评试题

文书名称	管理能力测评试题		执行部门	
			监督部门	
<p>一、指导语</p> <p>本测试共 15 道题，仔细阅读后，请回答“是”或者“不是”表达自己的立场。</p> <p>二、管理能力测试题</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 您是否习惯于行动之前制订计划？</li> <li>2. 您经常出于效率上的考虑而更改计划吗？</li> <li>3. 您能经常收集他人的各种反映吗？</li> <li>4. 您认为实现目标是解决问题的继续吗？</li> <li>5. 您会在临睡前思考筹划明天要做的事情吗？</li> <li>6. 您对事务上的联系、指令常常是一丝不苟吗？</li> <li>7. 您有经常记录自己行动的习惯吗？</li> <li>8. 您是否能严格制约自己的行动？</li> <li>9. 您无论何时何地都能有目的地行动吗？</li> <li>10. 您能经常思考对策，扫除实现目标中的障碍吗？</li> <li>11. 您能够坚持每天检查自己当天的行动效率吗？</li> <li>12. 您能经常严格查对预定目标和实际成绩吗？</li> <li>13. 您对工作的成果非常敏感吗？</li> <li>14. 今天预先安排的工作绝不拖延到明天吗？</li> <li>15. 您习惯于在掌握有关信息基础上制定目标和计划吗？</li> </ol> <p>三、计分办法</p> <p>以上各道题目，表示“是”的计“1”分，表示“不是”的计“0”分，做完后将总分与结果对照。</p> <p>四、测验结果分析</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 0~5 分：管理能力很差，但你具有较高的艺术创造力，适合从事与艺术有关的工作。</li> <li>2. 6~9 分：管理能力较差，这可能与你言行自由、不拘约束有关。</li> <li>3. 10~12 分：管理能力一般，你专业方面的事务性管理尚可，管理方法常受情绪干扰是最大的遗憾。</li> <li>4. 13~14 分：管理能力较强，能稳重、扎实地做好工作，很少出现意外或有损组织发展的失误。</li> <li>5. 15 分：管理能力很强，擅长有计划地工作和学习，尤其适合管理大型组织。</li> </ol>				
编制日期		审核日期		批准日期
修改标记		修改处数		修改日期

## 8.4 职业生涯规划工具设计

### 8.4.1 员工职业发展规划表

编号：\_\_\_\_\_ 填表人：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

姓名			性别		年龄	
岗位名称			所在部门		直接上级	
教育 状况	最高学历			毕业时间		
	所学专业			毕业学校		
	涉足领域					
参加过的培训						
具备技能/能力						
工作经历		时间	公司名称	所任岗位	职责描述	
请选择对自己最重要的三种需要		弹性的工作时间 稳定 挑战	成为管理者 休闲 成为专家	薪酬 和家人在一起的时间 创造	独立	
请详细介绍自己的专长						
您就目前工作是否感兴趣，请说明						
请说明您希望选择哪条晋升通道						
请详细介绍自己的短期、中期和长期职业规划设想						

## 8.4.2 员工能力开发需求表

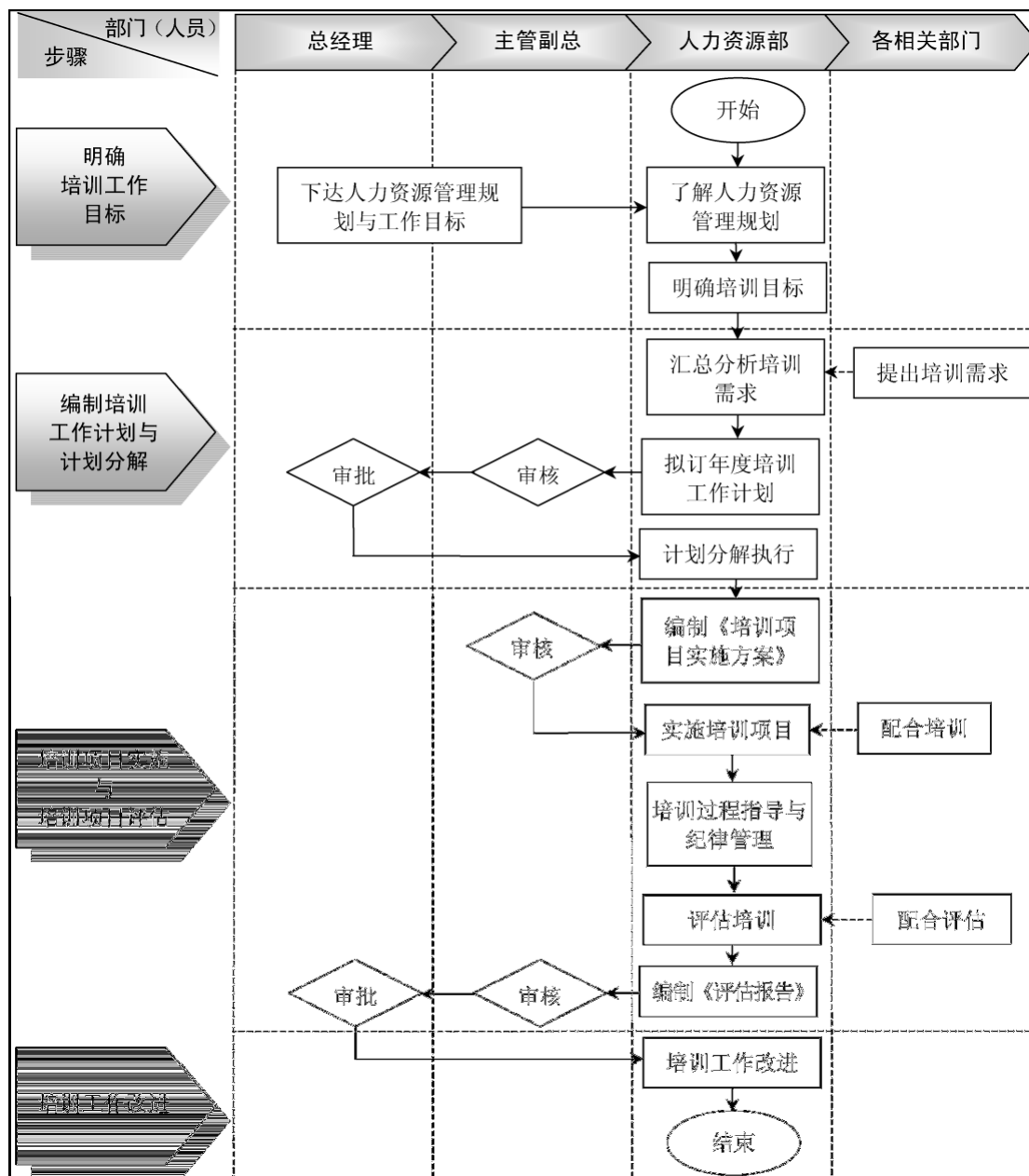
编号： 填表人： 日期： 年 月 日

姓名		性别		年龄				
岗位名称		所在部门		直接上级				
所承担 工作	自我评价			上级评价				
	完全胜任	胜任	不能胜任	完全胜任	胜任			
工作内容 1								
工作内容 2								
工作内容 3								
工作内容 4								
对工作的希望和想法			目前实施结果情况					
达到目标所需知识和技能								
需要掌握但目前尚欠缺的知识和技能			所需培训的课程名称					
通过培训已掌握的知识和技能			已培训的课程名称					
对培训实施效果的意见								
需要公司提供的非培训方面的支持			上级意见					

## 第9章 中小企业培训与开发管理精细化设计

### 9.1 培训管理流程设计

#### 9.1.1 培训管理工作流程



## 9.2 培训管理制度设计

### 9.2.1 培训管理工作制度

制度名称	培训管理工作制度			编 号																					
				受控状态																					
执行部门		监督部门		编修部门																					
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为了规范公司员工培训工作，提升员工的职业技能和素质，使公司与员工共同发展，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 本制度适用于公司全体员工。</div> <div>第 3 条 相关职责</div> <div>1．人力资源部是公司培训工作的归口管理部门，负责培训活动的制定、实施和控制。</div> <div>2．公司各部门负责协助人力资源部进行培训实施与反馈评价工作，负责组织部门内部的培训。</div> <div>第 4 条 培训类别与内容</div> <div>公司的培训类别包括新员工培训、岗位技能培训和转岗培训等，具体如下表所示。</div> <div>公司培训分类一览表</div> <table><tr><th>培训类别</th><th>培训对象</th><th>培训目的</th><th>培训内容</th><th>培训方式</th></tr><tr><td>新员工培训</td><td>新员工</td><td>帮助新员工尽快了解和熟悉公司，尽快融入公司环境、进入角色</td><td>1．公司概况、企业文化、组织结构、管理层人员 2．公司发展战略、方针 3．公司各项规章制度 4．岗位业务知识技巧</td><td>授课 参观 操作指导</td></tr><tr><td>岗位技能培训</td><td>在岗员工</td><td>增强员工技能，提高工作质量和效率，减少工作失误</td><td>1．岗位技能 2．相关知识技能拓展</td><td>授课 操作指导</td></tr><tr><td>转岗培训</td><td>岗位调动人员</td><td>为工作轮换、横向调整和晋升做准备</td><td>1．新岗位基本情况 2．新岗位技能培训</td><td>操作指导</td></tr></table>						培训类别	培训对象	培训目的	培训内容	培训方式	新员工培训	新员工	帮助新员工尽快了解和熟悉公司，尽快融入公司环境、进入角色	1．公司概况、企业文化、组织结构、管理层人员 2．公司发展战略、方针 3．公司各项规章制度 4．岗位业务知识技巧	授课 参观 操作指导	岗位技能培训	在岗员工	增强员工技能，提高工作质量和效率，减少工作失误	1．岗位技能 2．相关知识技能拓展	授课 操作指导	转岗培训	岗位调动人员	为工作轮换、横向调整和晋升做准备	1．新岗位基本情况 2．新岗位技能培训	操作指导
培训类别	培训对象	培训目的	培训内容	培训方式																					
新员工培训	新员工	帮助新员工尽快了解和熟悉公司，尽快融入公司环境、进入角色	1．公司概况、企业文化、组织结构、管理层人员 2．公司发展战略、方针 3．公司各项规章制度 4．岗位业务知识技巧	授课 参观 操作指导																					
岗位技能培训	在岗员工	增强员工技能，提高工作质量和效率，减少工作失误	1．岗位技能 2．相关知识技能拓展	授课 操作指导																					
转岗培训	岗位调动人员	为工作轮换、横向调整和晋升做准备	1．新岗位基本情况 2．新岗位技能培训	操作指导																					



(续)

培训类别	培训对象	培训目的	培训内容	培训方式
继续教育 培训	专业技术 工作人员	提高专业技能,提高公司整体技术水平	公司外部专业培训机构的专业技能培训	授课 操作指导
部门内部 培训	部门内部 员工	为了满足实际工作需要 对员工进行小规模、灵活实用的培训	部门内各项工作、流程培训	操作指导
员工自我 培训	员工自身	提高自身素质和业务能力	员工自身相关知识、技能	自我培训

## 第2章 培训资源管理

### 第5条 培训讲师档案管理

培训讲师分为内部讲师和外部讲师,人力资源部建立培训讲师档案,供各部门培训调阅使用。

### 第6条 公司内部讲师管理

1. 公司内部讲师由公司各级管理者和业务骨干构成,各级管理者负有培训员工的义务和责任。
2. 内部培训师可以报销一定金额的书籍费,视每年培训的次数而定。

### 第7条 外部讲师管理

外部讲师是公司聘请的授课讲师,其报酬根据实际情况和培训预算确定,公司通过评估培训效果决定是否继续聘请该讲师。

### 第8条 培训教材管理

培训教材包括内部教材和外部教材,教材的形式可以是书面文字、电子文档、录音、录像等,教材由培训专员统一管理。

### 第9条 内部培训教材的获取

1. 工作过程中的经验分享与教训总结。
2. 公司重大事件案例。
3. 培训师组织开发培训教材。
4. 人力资源部组织开发培训教材。

### 第10条 外部培训教材的引入

1. 公司聘请外部培训机构进行培训时,外部培训机构应提供教材,教材由培训专员统一归档管理。
2. 公司员工参加外派公开课程的,应在培训结束一周内将教材的原件或复印件交给培训专员存档。

### 第11条 培训设施设备管理

培训设施设备的建设、购置、维护和管理由公司人力资源部负责。

### 第12条 培训经费控制

1. 公司每年投入一定经费用于培训,对培训经费要做到专款专用。

(续)

2. 培训费用的报销范围包括学费、报名费、资料费等。

3. 为了便于管理,因培训所发生的交通、餐饮费用在各部门预算费用中列支,按公司标准报销。

### 第3章 培训计划制订与实施

#### 第13条 培训需求调查

1. 人力资源部根据公司经营发展需要,在每年11月份向各部门发放“年度培训需求调查表”或在年度中期开展临时培训需求调查。

2. 各部门依据培训专员提供的信息,征求部门人员意见,按要求填写“培训需求调查表”,在规定的时间内交公司培训专员汇总。

#### 第14条 培训需求分析

人力资源部根据培训需求调查结果进行培训需求分析,为培训计划的制订提供依据。

#### 第15条 制订年度培训计划

人力资源部根据“年度培训需求调查表”反馈的信息及外部培训信息进行分析,制订年度培训计划和年度培训预算,报人力资源部经理和公司总经理审批。

#### 第16条 年度培训计划实施

1. 人力资源部根据年度培训计划实施培训活动,按月向各部门公布课程安排情况,各部门根据培训计划调整工作,让员工有充足的时间参加培训。

2. 人力资源部根据培训安排,确认参加培训人员及费用预算,做好培训组织工作并控制培训费用开支。

#### 第17条 计划外培训需求的审核和执行

当需要临时增加培训项目时,由各部门提前三周向人力资源部提出培训申请,填写“培训申请表”,培训专员审核后,报相关领导审批后由人力资源部组织执行。

#### 第18条 培训过程记录

人力资源部负责对培训过程进行记录,保存相关资料,如电子文档、录音、录像、幻灯片等,培训结束后以此为依据建立培训档案。

### 第4章 培训考核与效果评估

#### 第19条 培训效果评估内容

公司培训效果评估与考核的内容包括以下几点。

1. 培训课堂考核(纪律和态度考核)。
2. 培训考试、总结、工作笔记、案例分析。
3. 现场操作。
4. 日常工作应用(有记录或成果)。
5. 工作改善计划或方案。
6. 分享、授课或主持研讨会。
7. 工作业绩考核。

(续)

#### 第 20 条 培训效果评估调查

人力资源部组织学员填写“课程评估调查表”，对本次培训课程的安排、培训师等进行评估。

#### 第 21 条 培训考核

1. 培训考核一般由学员的直接领导负责，培训专员协助。
2. 跨部门学员的考核由培训专员组织考核。
3. 学员须进行培训小结，总结进步，与培训成绩一起放进人事档案。

#### 第 22 条 培训成果运用

培训结束后学员应将在培训中获得的知识、技能应用于工作中，培训专员不定期了解培训后学员的工作情况。

### 第 5 章 员工培训的权利与义务

#### 第 23 条 员工培训权利

1. 在不影响本职工作的前提下，员工有权利要求参加公司内部举办的各类培训。
2. 经批准进行培训的员工有权利享受公司为培训学员提供的各项待遇。

#### 第 24 条 员工培训义务

1. 培训期间，员工一律不得故意逃避或不到。
2. 培训结束后，员工要把所学知识和技能运用到日常工作中去。
3. 非脱产培训一般只能利用业余时间，确需占用工作时间参加培训的，应凭人力资源部的有效证明，报所在部门和人事主管批准。
4. 员工脱产培训期间，不能解除或终止劳动合同。合同在培训期间到期的，应续签一定年限的劳动合同，其生效日期为前一份合同期满之日。
5. 具备下列条件之一的，受训员工须与公司签订培训协议。
  - (1) 脱产培训时间在三个月以上的。
  - (2) 一个自然年度内，公司支付培训费用在 5 000 元以上的。

#### 第 25 条 外部培训人员义务

1. 外出培训人员返回后，须将所学知识整理成完整的学习资料，连同考核成绩、结业证书复印件等相关资料送所属部门人力资源培训主管处存档。
2. 外出培训人员有义务将培训所学知识整理成文，在人力资源部的安排下向相关人员讲授。

### 第 6 章 培训档案管理

#### 第 26 条 培训档案管理

人力资源部应建立培训工作档案，包括培训签到表、培训讲师档案、培训机构档案、培训人数、培训时间、学习情况、获得的各类培训资料目录、内部考试试卷，填写“员工培训记录表”，将员工接受培训的具体情况和培训结果详细记录备案。

#### 第 27 条 部门内培训记录

(续)

各部门组织内部培训时，要填写“员工培训记录表”，将员工接受培训的具体情况和培训结果详细记录备案，并送交培训专员存档。

#### 第 7 章 附则

第 28 条 本制度的解释权归人力资源部所有。

第 29 条 本制度自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 9.2.2 培训费用控制办法

制度名称	培训费用控制办法		编 号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	编修部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为将培训费用控制在合理范围内并使其得到有效利用，不断完善公司费用管理制度，结合公司相关财务制度，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法适用于人力资源部培训费用管控工作。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 培训费用的预算管理</b></p> <p>第 3 条 公司每年投入一定收入比例的培训经费，所有培训经费应专款专用，根据公司效益状况可以适当调整数额。</p> <p>第 4 条 人力资源部根据培训需求情况，于每年 12 月 25 日前向总经理提交下一年度的“培训工作计划”，并附上“培训费用预算表”。</p> <p>第 5 条 在申请每一具体培训项目时，人力资源部也应随附“培训项目费用明细表”。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 培训费用的申请与审批</b></p> <p>第 6 条 年度、单项“培训费用预算表”由人力资源部提交总经理，经总经理审批通过后送财务部核准备案并执行。</p> <p>第 7 条 计划外培训支出由培训申请部门填写“在岗培训申请表”，随附费用明细，交至人力资源部核准并经总经理审批通过后送财务部核准备案执行。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 培训费用的报销管理</b></p> <p>第 8 条 公司组织的培训费用一般情况下由公司承担。</p> <p>第 9 条 对于上岗资格证书，初审费用由本人承担，在为公司服务期间涉及的复审费用由公司承担，如因个人原因未及时复审导致原资格证书失效，需重新办理的，费用由本人承担。</p>				

(续)

第 10 条 公司安排培训后, 员工因个人原因经公司批准未参加而损失费用由员工和公司各承担一半。

第 11 条 员工个人参加培训的, 需在培训之前先到人力资源部备案。对于未备案的培训, 人力资源部有否决权。

第 12 条 凡经人力资源部批准备案的培训, 在其结束、结业、毕业后, 可凭学校证明、证书和学费收据, 经人力资源部核准, 到财务部报销。

第 13 条 报销范围包括入学报名费、学费、实验费、书杂费、资料费及人力资源部认可的其他费用。

第 14 条 部门主管及以上人员或在本公司任职满两年者, 如因学习费用较大, 个人难以承担, 经总经理批准后可预支部分费用, 但预支部分不得超过可报销额度的 80%, 但如果该课程的培训未通过考核或未取得应有证书, 则预支费用必须在一个月内全额归还。

#### 第 5 章 服务期限约定

第 15 条 员工培训服务期的约定期限规定如下表所示。

员工培训服务期约定期限表

培训费用/次	岗位		
	部门经理及以上人员	主管级人员	普通员工
200 ~ 500 元	——	——	2 个月
500 ~ 1 000 元	3 个月		
1 000 ~ 3 000 元	6 个月		
3 000 ~ 5 000 元	12 个月		
5 000 ~ 1 万元	18 个月		
1 万 ~ 2 万元	24 个月		
2 万元以上	双方协商		一般不予以批准
备注	1. 人力资源部建立专门台账, 记录所有已发生的培训费用, 每次提请费用报销的日期即为服务开始日期 2. 服务期的约定协议由人力资源部公布, 并在员工培训前再次告知和阅读本协议		

第 16 条 服务期限超过劳动合同期限的, 劳动合同将自动延长至服务期限。

第 17 条 如员工未完成服务期限要求离开公司的, 除按劳动合同规定应承担的责任外, 将按未服务完期限比例折算培训费赔偿给公司, 未服务完期限培训费用折算公式如下。

$$\text{培训费用} = \sum_{i=1}^n \text{第} i \text{次培训费用} \times \frac{\text{第} i \text{次培训服务期} - \text{已完成服务期}}{\text{第} i \text{次培训服务期}}$$

注: 假设员工在公司就职期间参加的培训次数为  $n$  次

第 18 条 在未满服务期时, 公司在劳动合同规定的可以解除或终止 (中止) 合同的情况下要求员工离开公司的, 员工个人不承担已发生培训费用。

(续)

第 6 章 附则					
第 19 条 本办法由公司人力资源部制定、修订和解释。					
第 20 条 本办法由公司总经理审批通过后方可执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 9.2.3 外派培训管理制度

制度名称	外派培训管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 通过外派培训学习，帮助员工掌握先进的知识与技能，达到激励并留住优秀员工、为公司发展培育人才的目的，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于本公司全体员工的外派培训。</p> <p>第 3 条 外派培训的内容规定如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政府法令规定的、由政府单位主办及核定的资格鉴定课程。</li> <li>2. 特殊的专业知识或技能课程。</li> <li>3. 各种资格考试。</li> <li>4. 公司外部相关单位交流考察。</li> <li>5. 国内外工商管理进修培训，公司经理人员进修培训等。</li> </ol> <p>第 4 条 外派培训的形式分为全脱产、半脱产和在职培训三种。</p>					

(续)

## 第2章 外派培训申请与审批

第5条 公司人力资源部及各部门应于每年年底提出外派培训计划并报批准。

第6条 对于公司内部具有培训考核资格的培训，原则上不准到公司外部参加。

第7条 外派培训人员分为指定、推荐及个人申请三种情况。

第8条 凡参加外派进修培训人员均需填写“员工外派培训申请表”，由人力资源部进行资格审查及相关领导层讨论，经总经理审批通过后，方可报名参加。

第9条 学历教育须根据公司人才培养计划和工作需要，按照专业对口或相关专业的原则，由个人提出申请，并填写“员工外派培训申请表”，由人力资源部进行资格审查及公司领导层讨论，经总经理审批后，方可报名参加，并签订《员工培训协议书》。

第10条 临时外派项目申请人需按正规的程序提出申请，经部门负责人、人力资源部负责人和公司领导讨论、总经理审批通过后执行。

第11条 参加外派培训人员的人事关系继续保留在公司，该人员应有为本公司长期服务的意愿。

## 第3章 外派培训实施管理

第12条 外派培训人员与公司签订培训合同后，其人事关系由人力资源部管理，待遇按培训协议执行。

第13条 外派培训结束后，外派培训人员应于返回公司后七日内将外派培训期间所填写的学习日志或者相关记录交人力资源部。

第14条 外派培训人员培训学习结束后，须持结业证、考试成绩或其他证明材料到人力资源部登记。

第15条 外派培训人员的费用报销需在返回公司后七日内汇总明细，由人力资源部审核后办理报销手续。

第16条 进修人员若申请半脱产、全脱产进修，期间的薪资发放标准依公司相关薪资管理制度执行。

## 第4章 附则

第17条 本制度由人力资源部制定，解释权、修改权归人力资源部所有。

第18条 本制度经总经理审批后自发布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 9.3 培训管理表单设计

### 9.3.1 培训需求调查表

部门						日期				
部门工作内容/目标	应加强能力	项次	需求课程名称	内/外训	预定月份	培训单位或讲师	时间	训练对象	预定人数	费用预估
		1								
		2								
		3								
		4								
		5								

部门经理：

填表人：

### 9.3.2 培训开发申请表

基本情况	姓名		性别		出生年月	
	所任岗位		学历		参加工作时间	
	所属部门		职称		入职时间	
培训情况	学习内容					
	主办单位					
	学习形式	学历教育                      专业技能培训 素质培训                      专业技术人员继续教育				
	学习时间	____年____月____日至____年____月____日（总学时：____）				
	学习方式	脱产                      半脱产                      不脱产				
	学费					
审批情况	部门意见	签字：____年____月____日				



(续表)

审批情况	人力资源部 意见	签字：_____年____月____ 日
	主管副总 意见	签字：_____年____月____ 日
	总经理审批 意见	签字：_____年____月____ 日
培训开发结果		毕业          结业          未结业          肄业
备注		

### 9.3.3 培训项目计划表

培训名称		年度班次		主办部门		培训讲师	
培训目的		培训性质		培训方式		预算费用	
培训对象		培训人数		培训时间		培训地点	
培训科目	科目名称	授课时数	讲师名称	教材来源	教材大纲	器材准备	备注
培训进度	周次	主要培训内容					备注
	第一周						
	第二周						
	第三周						
	第四周						

### 9.3.4 培训费用明细表

培训项目		培训时间		参加人数
培训方式			培训地点	
预算及执行情况表				
序号	预算项目	预算金额	说明	
1				
2				
3				
4				
5				
金额合计				

### 9.3.5 年度培训汇总表

序号	部门	课程名称	培训类别			总时数	授课时间	培训方式	考核方式		参训人数	执行讲师
			内训	外聘	派外				口试	笔试		

### 9.3.6 培训准备检查表

项次	工作内容	进度日	完成情况	如未完成应采取的行动
1	课程目标确认			
2	需求调查表发放与需求访谈			
3	受训学员资历调查与分析，提供讲师			
4	与需求部门协调课程表，并与上级确认			
5	场地、设备确认			
6	讲师邀请			
7	发放课程通知			

(续表)

项次	工作内容	进度日	完成情况	如未完成应采取的行动
8	接受报名, 人数统计			
9	签到表制作			
10	课程讲义确认与制作			
11	投影灯制作			
12	课后行动安排			
13	分组名单确认			
14	餐饮准备			
15	教室布置、上课文具准备			
16	课程串场活动设计			
17	提前一天提醒讲师			

### 9.3.7 培训过程检查表

工作内容		完成情况	是否有改进之处
培训中工作	1	学员报到	
	2	开始培训与课前解冻	
	3	课程表说明, 场地环境介绍	
	4	讲师介绍, 讲师茶水与名片	
	5	讲师讲课重点记录	
	6	协助讲师进行课程	
	7	记录课程可改进之处	
	8	观察学员学习状况	
	9	课程时间控制	
	10	课程总回顾与结训	
	11	录像、录音	
	12	课堂日志	
课后追踪	1	教室整理、还原	
	2	训练使用道具与设备收拾、整理	
	3	当天课程检讨会	
	4	统计课程调查表	
	5	撰写课程结案报告	

(续表)

工作内容		完成情况	是否有改进之处
课后 追踪	6	讲师回馈与致谢函	
	7	课后检讨会	
	8	讲义归档	
	9	课程录音资料整理	
	10	学员受训登录	

### 9.3.8 培训讲师评估表

培训课程		讲师	
以下项目中，在您认为最合适的评价前打“ ”			
1. 讲师教学方法很新颖	是	有一点创新	常用的方法
2. 讲师授课对我有吸引力	是	有一些吸引力	没有吸引力
3. 讲师备课很充分	是	不太充分	没有备课
4. 讲师注意与学员的互动，如目光交流	是	有一些	几乎没有
5. 教学中使用举例、讲练结合的方式	大量使用	很少使用	几乎没使用
6. 讲师的语言表达简练	很简练	一般化	不太简练
7. 讲授内容有条理性	条理性强	尚可	缺乏条理性
8. 讲师讲话速度适中	很适中	尚可	过快 过慢
9. 教学气氛活跃，局面控制好	极好	尚可	不太好 差
10. 容易听懂其讲授的内容	是	基本听懂	听不太懂 一点不懂
11. 您对讲师的总评价	很优秀 差	优秀	良好 一般
12. 我将向他人推荐此讲师的课程	推荐	不推荐	
13. 您的意见对我们的改进工作非常重要，若您有其他意见或要求请表述			
填表人：			

### 9.3.9 培训课程评估表

培训课程	培训讲师
1. 您认为本次培训对工作的帮助	很大      尚可      不大
2. 课程内容如何	很满意      尚可      不满意
3. 培训时间是否适当	太长      适合      不足
4. 培训趣味性如何	很好      一般      不好
5. 讲师讲解技巧如何	很好      一般      不好
6. 讲师互动性如何	很好      一般      不好
7. 如有一项评为“不好”，请简要说明原因	
8. 参加此次培训感到有哪些收益 获得适当的新知识 可以用在工作上的一些有效的研究技巧及技术 帮助我印证了某些观点 给我一个很好的机会，客观地观察自己以及自己的工作	
9. 您对本课程最感兴趣的地方是	
10. 将来如有类似的培训机会，您还愿意参加吗 非常愿意      可有可无      不愿意	
11. 本课程是否满足了您的愿望，如是，达到何种程度？如不是，为什么 是                  否	
12. 您觉得有哪些需要改进的地方	
13. 谈谈您对课程的整体评价	

### 9.3.10 培训效果调查表

员工姓名		所属部门及职位				
培训课程名称		培训讲师				
需评估的项目	评分标准要点	得分				
		非常好	很好	好	一般	差
您对本课程教学的总体评价	讲师准备是否充分，课堂讲述是否精彩，培训是否易于接受	5	4	3	2	1
您对教学内容的评价	培训内容有无针对性，与培训需求的联系是否紧密，层次是否清晰	5	4	3	2	1
您对课程准备的评价	准备是否充分，对课程是否熟悉，讲解是否系统、有条理	5	4	3	2	1
您对讲师仪表及精神面貌的评价	精神面貌是否良好，对参加培训的人员是否有积极影响	5	4	3	2	1
您对讲师语言表达能力的评价	口齿是否清晰，语言是否流利，有无辅助性身体语言	5	4	3	2	1
您对课堂精彩程度的评价	课堂讲述是否精彩，是否欠缺培训技巧，有无吸引力	5	4	3	2	1
您对教学课件的评价	内容与主题是否有关联，培训需求是否得到满足	5	4	3	2	1
您对培训课程可接受程度的评价	是否有所收获，培训要求是否得到满足	5	4	3	2	1
您对培训时间安排与频度安排的评价	时间安排是否紧凑，频度是否合理	5	4	3	2	1
您对培训准备工作的评价	培训设备、资料准备是否充分	5	4	3	2	1
您学完本课程最大的收获						
对本人工作上的帮助						

(续表)

您对培训项目或内容的意见和建议	
您认为此类培训有哪些地方需要改进	
您以后还需要哪些方面的培训	
对本次培训的组织工作进行评价	

### 9.3.11 课程设计项目计划表

课程开发项目名称		项目责任人	
项目参与人		开发周期	
教材（讲义）方案			
主要教学方式			
工作安排	时间段	工作内容	
	项目完成时间		
教材资料和教学设施购置费用预算	序号	费用项目名称	费用预算金额
	购置费用预算合计		
人力资源部 审核意见			

## 9.4 培训管理文书设计

### 9.4.1 培训效果评估问卷

以下是××公司培训效果评估问卷，供读者参考。

文书名称	培训效果评估问卷	执行部门	
		监督部门	

请您用几分钟时间帮助我们完成以下培训效果评估问卷，您的评价对于我们改进培训工作来说非常重要。谢谢合作！

一、关于培训的基本情况

培训参加人姓名\_\_\_\_\_ 岗位\_\_\_\_\_ 部门\_\_\_\_\_

培训时间\_\_\_\_\_ 培训地点\_\_\_\_\_

培训主题\_\_\_\_\_

培训讲师\_\_\_\_\_

二、关于培训组织

1. 本次培训内容是否符合您的需求。

2. 开展培训前，您收到了哪些有关本次培训的详细资料？

三、关于培训内容

请简述此次培训的主要内容和观点，您是否认同这些内容和观点，为什么？

四、关于培训讲师

1. 本次培训的讲师有哪些优点？

2. 本次培训的讲师有哪些不足？

五、关于培训效益

1. 您认为此次培训对您的管理思想有改变吗？为什么？

2. 您认为此次培训有实用价值吗？为什么？

3. 您认为此次培训投入的时间和费用对于培训收获来讲值得吗？为什么？

4. 如果您的同事也有同样的培训需求，您会给他什么样的建议？

六、关于培训后的行动

您在未来一段时间内将如何运用您在本次培训中所学的内容。



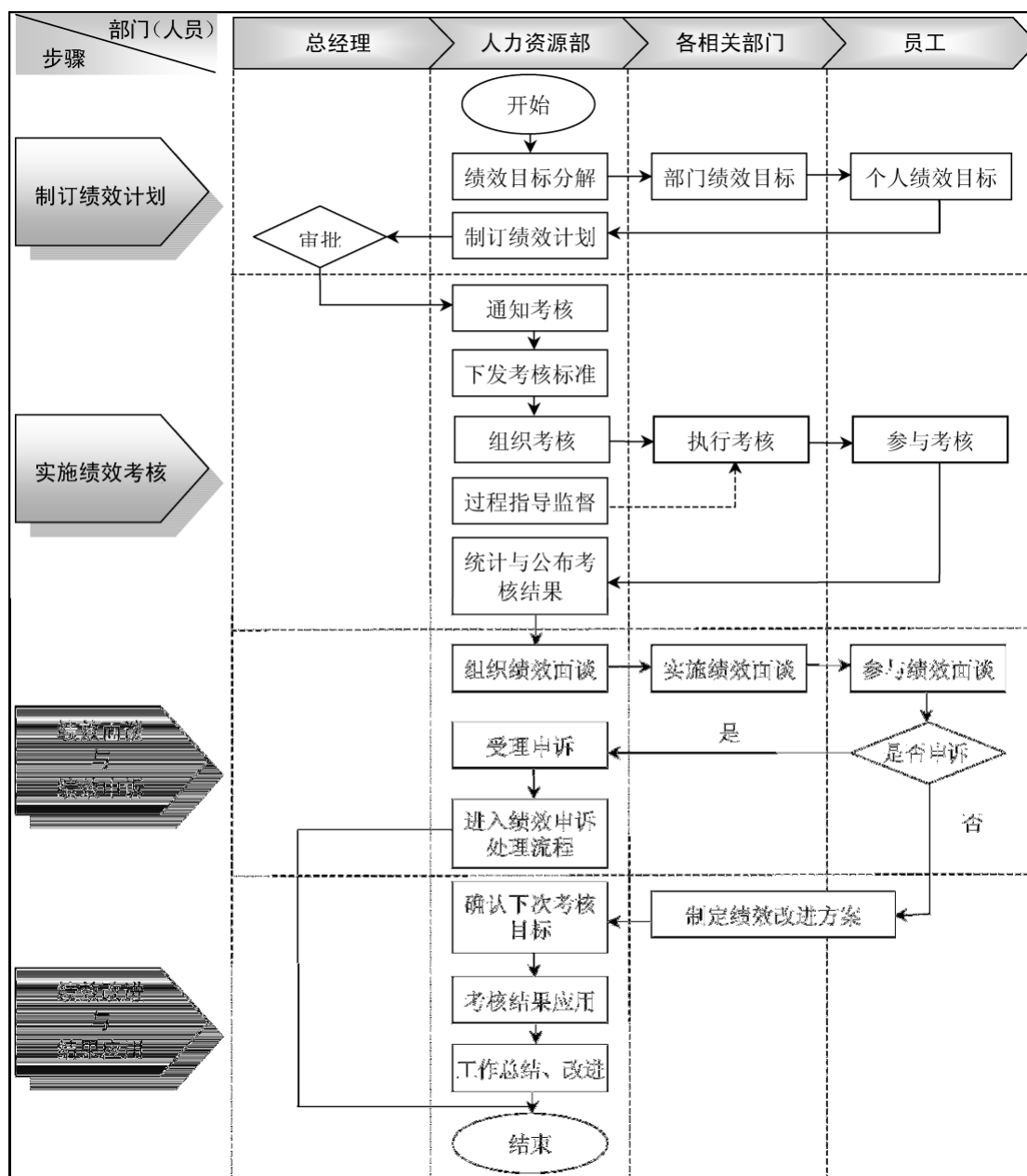
(续)

七、请您选择对本次培训的整体满意程度					
很满意		满意		一般	
不满意		很不满意			
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 第 10 章 中小企业绩效管理精细化设计

### 10.1 绩效管理流程设计

#### 10.1.1 绩效管理工作流程



## 10.2 绩效管理制度设计

### 10.2.1 绩效管理工作制度

制度名称	绩效管理工作制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为完善公司绩效管理体系，保证公司有效运行，更好地实现公司目标，为员工的收入分配、岗位升降、培训开发提供客观、公正的依据，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司除下列人员外的所有正式员工。

1．总经理。

2．兼职、特约人员。

3．连续出勤不满六个月的人员。

第 3 条 工作职责

1．总经理负责中、高层管理人员的考核工作，同时监督公司整体绩效管理工作的开展情况。

2．人力资源部负责制订各类考核计划和方案，组织实施绩效考核工作。

3．各部门经理负责监督、指导下属员工实施绩效考核方案，并帮助其制订和落实绩效改进计划。

4．员工按照绩效考核要求填写考核表，并制订个人绩效改进计划。

第 2 章 考核时间、频率、方式

第 4 条 公司考核年度为自 1 月 1 日至 12 月 31 日。

第 5 条 公司员工考核分为试用考核、月度考核、季度考核和年终考核四种，具体考核时间如下表所示。

考核分类及时间安排表

考核分类	考核时间
试用考核	试用期____个月结束前两天
月度考核	次月 1 日 ~ 10 日
季度考核	每季度第一个月 1 日 ~ 15 日
年度考核	次年 1 月 1 日 ~ 25 日

(续)

第6条 为对员工进行科学有效的考核，建立合理的考核指标，依据各岗位性质，公司将员工分为两类进行考核。

1. A类员工，即工作内容的计划性和目标性较强的员工，包括公司的副总、部门经理、部门主管、销售部员工，对此类员工，公司主要依据计划与目标确定其业绩考核指标。

2. B类员工，即工作内容属日常性、重复性工作的员工，包括除销售部之外的其他部门的基层员工，对此类员工，公司主要依据工作说明书中对工作的具体规定确定其业绩考核指标。

第7条 公司主要从业绩、能力和态度三个方面对员工进行考核，对于不同岗位的员工，其考核的内容不同，具体如下表所示。

不同岗位的考核内容与考核方式一览表

考核对象		考核频率	主要考核内容			考核者
			业绩考核	能力考核	态度考核	
A类员工	副总	季度 年度	工作计划完成情况等	工作计划的合理性，直属部门的工作过程等	日常表现、工作责任感等	总经理
	部门经理	季度 年度	个人及部门工作计划完成情况等	部门绩效、部门工作规范化、员工管理等	日常表现、工作责任感等	总经理 主管副总
	部门主管	月度 年度	个人及负责团队的工作计划完成情况	团队在部门中的重要性提升程度、团队工作效率等	日常表现、工作责任感等	部门经理
	销售部员工	月度 年度	个人工作计划完成情况，个人创造业绩情况	销售业绩、客户开发管理绩效、客户满意度、客户投诉率等	日常表现、工作责任感等	销售部经理
B类员工	除销售部外部部门基层员工	月度 年度	职位说明书规定，工作内容完成情况	工作完成速度、工作差错率、完成指定工作的效率等	日常表现、工作责任感等	部门经理

### 第3章 绩效目标设定与分解

第8条 绩效目标的制定要严格遵守 SMART 原则。

1. S 指 Specific，即绩效目标必须具体、明确。
2. M 指 Measurable，即绩效目标必须是可衡量的。
3. A 指 Attainable，即绩效目标必须是可执行的。
4. R 指 Realistic，即绩效目标必须是员工能力的真实反映，是可以实现的。

(续)

5. T 指 Time Bound, 即绩效目标必须要有时间限制。

第 9 条 绩效目标的制定和分解程序是自上而下逐级进行的, 公司将战略目标分解到部门, 制定部门绩效目标, 各部门再分解落实到各岗位, 制定各单岗位目标。

第 10 条 绩效目标必须与制度管理、团队管理、计划管理等相结合。

第 11 条 绩效目标是双方沟通后确认的结果, 在分解建立目标时, 考核者必须与被考核者进行充分的沟通, 达成一致。

#### 第 4 章 编制绩效计划书

第 12 条 人力资源部制订公司年度绩效工作计划, 同时与各部门经理进行沟通。

第 13 条 各部门经理根据公司年度绩效工作计划制订部门绩效考核计划, 同时与下属员工进行沟通。

第 14 条 员工根据部门绩效考核计划, 制订自身绩效工作计划, 并上交各部门经理审阅。

#### 第 5 章 实施绩效考核

第 15 条 人力资源部发布考核通知, 考核通知应明确考核标准、考核表提交的时间和要求。

第 16 条 人力资源部对各部门的绩效考核工作进行培训指导, 培训内容包括确认考核规定、解释考核内容与项目、统一考核与统计的基准、严肃考核纪律等。

第 17 条 各部门经理设立本部门考核计划和目标, 并指导下属员工做好各岗位的绩效考核工作。

第 18 条 员工按照绩效考核要求, 在规定的时间内进行自我评估并填写考核表。

第 19 条 各部门经理按照考核要求对自己和员工的工作表现及计划目标的达成情况进行记录和评定, 定期上交人力资源部。

第 20 条 人力资源部在绩效考核实施的过程中, 负责监督和检查考核落实情况, 并为考核者提供指导。

第 21 条 人力资源部依据各部门提交的“岗位考核评分表”, 计算出被考核者的最终得分, 并确定其对应的考核等级, 内容如下表所示。

考核分数与等级对应表

考核等级	A	B	C	D	E
考核得分	90 分及以上	80 (含) ~ 90 分	70 (含) ~ 79 分	60 (含) ~ 69 分	60 分以下

第 22 条 人力资源部要在考核得分统计后的三个工作日内公布考核结果, 如遇特殊情况需推迟公布, 要采用公告的形式说明原因。

第 23 条 公司对各考核者的工作要求

1. 根据日常业务工作中观察到的具体事实做出评价。

2. 消除对被考核者的偏见, 排除对上、对下的各种顾虑, 实事求是做出评价。

3. 根据做出的评价结论, 对被考核者进行有针对性的指导教育。

4. 在考核过程中, 注意加强上下级之间的沟通与能力开发, 通过被考核者填写的自评表, 了解被考核者的自我评价及对上级的意见和建议, 以便上下级之间相互理解。

(续)

## 第6章 考核结果反馈与运用

## 第24条 绩效面谈前的准备

1. 考核者应收集并填好有关绩效考核资料。
2. 被考核者应准备可以证明自己绩效的资料和证据, 以及要求和个人发展计划等。

## 第25条 实施绩效面谈

1. 考核者与被考核者应对绩效考核目的、目标、评估标准达成一致, 再讨论被考核者的具体考核分数。
2. 被考核者陈述自己的工作表现并作初步评估, 考核者应认真听取被考核者的陈述, 并就问题逐项分析, 争取一致意见。
3. 考核者应指出被考核者工作上的不足, 并制订下一阶段的绩效改进计划。

第26条 绩效改进计划应由考核者与被考核者进行绩效面谈后, 双方认可并制定, 内容应包括有待改进方面、目前水平、期望水平、改进措施和达成目标期限等。

第27条 考核者应随时跟踪改进计划的落实情况, 并及时给予被考核者支持与帮助。

第28条 考核结果在公司员工管理方面的运用如下表所示。

考核结果在公司员工管理方面的运用一览表

运用范围	具体说明
教育培训	管理人员以及教育工作负责人在考虑教育培训工作时, 可以把人事考核的结果作为参考资料, 借此掌握教育培训的重点, 是开发员工能力的依据
调动调配	管理人员在进行工作调配或岗位调动时应该考虑其考核结果, 分析其长短处, 把握员工的适应能力、发展潜力等
晋升	管理人员对员工进行晋升考核时, 可将员工历史绩效考核成绩作为参考资料加以运用
提薪	管理人员参照员工的考核结果等级, 决定提薪的幅度
奖励	奖励的分配应与员工达成工作目标情况、员工所做的贡献等相匹配

## 第7章 绩效申诉与改进

第29条 公司人力资源部是员工考核申诉的日常管理部门, 被考核者如对考核结果不清楚或者持有异议, 可填写“考核申诉表”向人力资源部提出申诉。

第30条 人力资源部在考核结果公开后的七天内接受部门或员工的申诉, 过期不予受理。

第31条 人力资源部接到申诉后, 在五个工作日做出是否受理的答复, 对于无客观事实依据、仅凭主观臆断的申诉不予受理。

第32条 人力资源部对申诉内容进行调查, 然后与部门负责人、当事人进行协调、沟通, 不能协调的, 报公司总经理或主管副总处理。

第33条 公司总经理拥有申诉的最终决定权, 各相关人员需按照其指示进行处理。

(续)

## 第8章 绩效考核方案编制规范

第34条 公司管理层的绩效考核方案由人力资源部编制，报总经理审批后执行。

第35条 各部门的绩效考核方案由各部门经理制定，报人力资源部审核备案。

第36条 在编制绩效考核方案时，应明确考核对象与考核主体。

1. 考核者与被考核者的关系应与管理层级保持一致。

2. 考核者应了解被考核者的岗位性质、工作内容、工作要求和绩效考核标准等。

第37条 编制绩效考核表

1. 考核者应根据工作岗位分析，初步确定绩效考核指标，在与被考核者沟通后确定考核指标。

2. 考核者应根据考核指标、部门实际情况选择不同的考核权重、标准组合。

3. 考核者与被考核者应对考核指标和考核标准达成一致意见。

## 第9章 附则

第38条 本制度由人力资源部负责制定，经总经理审批后执行。

第39条 本制度自颁布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 10.2.2 部门级绩效考核制度

制度名称	大客户部绩效考核制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第1章 总则</p> <p>第1条 为加强和改进大客户开发、管理工作，提高大客户部的工作效率，完成大客户销售目标，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度适用于公司对大客户部的考核工作。</p> <p>第3条 职责分工</p> <p>1. 公司总经理负责对大客户部经理的考核结果进行审批，并拥有考核申诉的最终决定权。</p> <p>2. 销售总监负责对大客户部经理进行考核，审批大客户部其他员工的考核结果。</p> <p>3. 人力资源部是公司绩效考核工作的归口管理部门，负责公司所有部门（包括大客户部）的绩效考核培训、监督实施、结果统计与分析、申诉处理等工作。</p>					

(续)

4. 大客户部经理组织实施部门内部的绩效考核工作，并配合人力资源部开展相关工作。

## 第2章 部门量化考核实施

第4条 公司对大客户部实施月度考核、季度考核和年度考核。

1. 月度考核，该月考核于下月5日进行。

2. 季度考核，当季考核于季度后10日内进行。

3. 年度考核，当年考核于次年1月15日之前进行。

第5条 大客户部的考核结果采用百分制的形式，其量化考核表如下表所示。

大客户部量化考核表

考核指标	权重	评分标准	得分
销售计划完成率	20%	销售计划完成率目标值为____%，每低____个百分点减____分，完成率低于____%时，该项得分为0	
大客户销售额增长率	10%	销售额增长率目标值为____%，每低____个百分点减____分，增长率低于____%时，该项得分为0	
大客户流失率	10%	大客户流失率目标值为____%，每高____个百分点减____分，流失率高于____%时，该项得分为0	
利润率	15%	利润率目标值为____%，每低____个百分点减____分，利润率低于____%时，该项得分为0	
费用节省率	10%	费用节省率目标值为____%，每低____个百分点减____分，增长率低于____%时，该项得分为0	
投诉问题解决率	5%	解决率目标值为____%，每低____个百分点减____分，解决率低于____%时，该项得分为0	
有效新大客户数	5%	考核期内开发有效新大客户数目标值为____个，每低____个减____分，有效新大客户数低于____个时，该项得分为0	
大客户满意度	10%	大客户对售前、售中、售后的服务质量的满意度平均分目标值为____分，每低____分，本项得分减____分，满意度平均分低于____分时，该项得分为0	
公司领导满意度	10%	公司高层领导对大客户部工作的满意度评分目标值为____分，每低____分，本项得分减____分，满意度平均分低于____分时，该项得分为0	
协作部门满意度	5%	协作部门对大客户部的满意度评分目标值为____分，每低____分，本项得分减____分，满意度平均分低于____分时，该项得分为0	



(续)

第6条 大客户满意度调查由考核小组进行抽样问卷调查,调查方式包括电话访问、电子邮件、邮寄问卷等。大客户根据实际情况,按照大客户满意度调查问卷的内容,进行逐项评分。

第7条 协作部门满意度和领导满意度评分由协作部门负责人和相关领导负责。

第8条 考核期内发生重大投诉时,客户满意度得分为0分。

第9条 部门内如果发生重大违纪现象,根据公司会议讨论结果,确定协作部门满意度和领导满意度得分。

第10条 人力资源部将部门量化考核结果运用于部门奖金发放、部门评优、部门员工年终奖金发放等事宜。

### 第3章 部门员工考核实施

#### 第11条 大客户部经理考核流程

- 1.人力资源部向大客户部主管领导、大客户部其他员工发送大客户部经理的“量化考核表”。
- 2.销售总监、部门所有人员根据大客户经理的工作表现和部门管理情况填写“量化考核表”。
- 3.大客户经理进行自评,填写相应的“量化考核表”。
- 4.人力资源部汇总考核表,统计、计算大客户经理的考核得分。
- 5.人力资源部将考核结果报公司总经理审批。
- 6.人力资源部将经总经理审批后的考核结果向大客户经理公布。
- 7.大客户部主管领导与大客户部经理进行考核面谈,提出工作改进计划。

#### 第12条 部门其他员工考核流程

- 1.直接上级根据公司经营计划和部门实际工作要求,就当期主要工作任务、考核标准、指标权重等内容与被考核人面谈,共同讨论并制定“量化考核表”,交人力资源部审核批准后实施。
- 2.若出现重大计划调整,如外部市场的变化、公司经营方针变化等,相关人员须重新填写相应的“量化考核表”,并由人力资源部批准。
- 3.考核期后直接上级、员工本人根据工作情况,填写“量化考核表”中考核评分部分。
- 4.人力资源部收集汇总考核评分资料,计算考核结果。
- 5.人力资源部将考核结果报销售总监审批。
- 6.人力资源部将经大客户销售总监审批后的考核结果向被考核人公布。
- 7.直接上级将最终考核结果反馈给被考核人,双方就考核结果面谈,明确被考核人的成绩、优点及需改进的地方,听取被考核人的意见并详细记录,提出下期考核目标。

第13条 大客户部考核内容如下表所示。

大客户部考核内容一览表

被考核者	考核内容	说明	考核者	审批人
大客户部经理	任务绩效	部门业绩指标完成情况	销售总监 部门所有员工 本人	公司总经理
		部门计划的执行情况		
	管理绩效	工作任务管理		
		部门人员管理		

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招 认证项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

## 全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程

咨询报名：13684609885

赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！

现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



## 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

## 【报名须知】

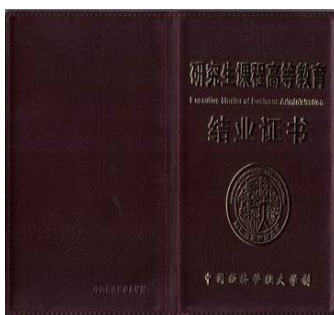
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

(续)

被考核者	考核内容	说明	考核者	审批人
其他员工	任务绩效	个人销售任务完成情况	直接上级 本人	销售总监
		个人工作计划执行情况		
	工作态度与表现	出勤情况, 相关制度规定的执行情况等		
备注	具体岗位的考核内容、指标、评分标准等参见各岗位量化考核表			

第 14 条 人力资源部根据考核结果得分进行排序, 可分为优秀、良好、中等、及格、差五个等级。

1. 大客户部经理的考核结果按照考核得分直接划分优秀、良好、中等、及格、差五个等级, 具体如下表所示。

大客户部经理考核结果评分对照表

考核得分	90 ~ 100 分	80 ~ 89 分	70 ~ 79 分	60 ~ 69 分	低于 60 分
综合评定等级	优秀	良好	中等	合格	差

2. 部门一般员工个人绩效考核结果按照一定的比例进行排序, 使各员工的考核结果接近正态分布图, 以拉开考核结果, 真正起到奖优罚劣的作用, 详细内容如下表所示。

部门其他员工考核结果评级对照表

综合评定等级	优秀	良好	中等	合格	差
强制分布比例	5% ~ 10%	15% ~ 20%	其余	15% ~ 20%	5% ~ 10%

第 15 条 人力资源部将考核结果运用于岗位晋升与降级、工资等级升降、奖金分配、培训机会等相关人事决策中。

第 4 章 附则

第 16 条 员工对考核结果有异议的, 可参照《员工考核结果异议处理流程》处理。

第 17 条 本制度由公司人力资源部编制, 解释权归人力资源部所有。

第 18 条 本制度自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 10.3 绩效管理表单设计

### 10.3.1 绩效考核表

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

被考核者	姓名		考核者	姓名	
	岗位			岗位	
	所属部门			所属部门	
指标类型	考核指标	权重	指标说明	考核得分	
				指标得分	加权得分
定量指标					
定性指标					
合计得分					
备注					

### 10.3.2 绩效面谈表

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

面谈员工姓名		岗位	
部门		考核期	
面谈内容		信息记录	
1. 您在上一工作阶段中，取得了哪些成绩			
2. 您工作中有哪些需要改进的地方			
3. 您对此次考核有什么意见和建议			
4. 您认为本部门员工谁的工作表现比较好			
5. 您下一步的工作计划是什么			
.....			
部门		岗位	
面谈实施者签字			
备注			

### 10 . 3 . 3 绩效考核申诉表

编号：

申诉人		所在岗位	
所属部门		申诉日期	
申诉事由			
处理意见或建议			
	受理人签字		日期
处理结果			
申诉人意见			
	申诉人签字		日期

### 10.3.4 绩效改进工作计划表

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_

日

姓名		所在岗位		所属部门	
直接上级		考核期		考核结果	
1. 绩效不符合工作标准描述					
2. 原因分析					
3. 改善目标及措施	(需详细说明工作内容、实施日期、完成日期等)				
4. 改进措施记录					
5. 改进效果评价及后续措施					

## 10.4 绩效考核量表设计

### 10.4.1 采购部绩效考核量表

采购专员绩效考核的具体内容如表 10-5 所示。

表 10-5 采购专员绩效考核量表

岗位名称	采购专员	考核期		
考核人		考核评级		
指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定性指标 (20%)	采购任务完成及时性	55%	按时、保质完成任务	
	采购文档管理	45%	文档管理规范	
定量指标 (80%)	采购计划完成率	40%	达到____%以上	
	采购费用率	20%	达到____%以上	



(续表)

指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定量指标 (80%)	供应商满意度	10%	达到____分以上	
	采购物资到货及时率	30%	达到____%以上	
考核得分总计				
备注	采购费用包括运输费、差旅费、招待费等			

### 10.4.2 生产部绩效考核量表

生产经理绩效考核的具体内容如表 10-7 所示。

表 10-7 生产经理绩效考核量表

岗位名称	生产经理	考核期		
考核人		考核评级		
指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定性指标 (40%)	部门制度制定与完善程度	50%	制度完善全面	
	生产计划变更及时性	50%	计划变更及时	
定量指标 (60%)	部门费用预算达成率	15%	达到____%以上	
	产品产量增长率	15%	达到____%以上	
	产品质量合格率	15%	达到____%以上	
	订单完成及时率	10%	达到____%以上	
	半成品库存周转天数	10%	控制在____天以内	
	设备完好率	10%	达到____%以上	
	重大生产事故发生率	15%	低于____%	
	部门培训计划完成率	5%	达到____%以上	
	关键员工保有率	5%	达到____%以上	
考核得分总计				

### 10.4.3 技术部绩效考核量表

技术专员绩效考核的具体内容如表 10-12 所示。

表 10-12 技术专员绩效考核量表

岗位名称	技术专员	考核期		
考核人		考核评级		
指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定性指标 (20%)	技术项目方案编制及时性	50%	方案编制及时、有效	
	问题处理及时性	50%	问题处理及时、有效	
定量指标 (80%)	试制资料及时完成率	20%	达到____%以上	
	新技术开发计划完成率	20%	达到____%以上	
	技术改造项目完成数量	20%	达到____项以上	
	技术支持满意度	10%	达到____分以上	

(续表)

指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定量指标 (80%)	工艺事故发生率	10%	低于____%	
	新技术引进应用项次	10%	达到____项次以上	
	技术方案采纳率	10%	达到____%以上	
考核得分总计				

#### 10.4.4 质管部绩效考核量表

质检专员关键绩效考核的具体内容如表 10-15 所示。

表 10-15 质检专员绩效考核量表

岗位名称	质检专员	考核期		
考核人		考核评级		
指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定性指标 (20%)	遵守相关质检规章制度的情况	50%	严格按照规章制度检验	
	质量文档管理规范性	50%	文档管理规范	
定量指标 (80%)	检验准确率	20%	达到____%以上	
	检验及时率	20%	达到____%以上	
	质量问题投诉率	20%	控制在____%以内	
	在用质检仪器受检率	10%	达到____%以上	
	质量报告提交及时率	10%	达到____%以上	
	产品退货率	20%	控制在____%以内	
考核得分总计				

#### 10.4.5 销售部绩效考核量表

销售专员绩效考核的具体内容如表 10-18 所示。

表 10-18 销售专员绩效考核量表

岗位名称	销售专员	考核期		
考核人		考核评级		
指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定性指标 (20%)	遵守相关规章制度情况	30%	无违纪现象发生	
	销售文档管理	30%	文档管理规范	
	销售报表制作	40%	报表制作准确、完善	
定量指标 (80%)	销售计划完成率	20%	达到____%以上	
	销售额	20%	达到____元以上	
	销售回款及时率	20%	达到____%以上	
	客户回访率	10%	达到____%以上	

	客户满意度	10%	达到____分以上	
	客户保有率	10%	控制在____%以内	
	新客户开发数量	10%	达到____个以上	
考核得分总计				

#### 10.4.6 客服部绩效考核量表

客服专员绩效考核的具体内容如表 10-21 所示。

表 10-21 客服专员绩效考核量表

岗位名称	客服专员	考核期		
考核人		考核评级		
指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定性指标 (20%)	遵守相关规章制度情况	50%	无违纪现象发生	
	解答客户问题及时性	50%	及时、有效解答问题	
定量指标 (80%)	投诉记录准确率	20%	达到____%以上	
	客户满意率	20%	达到____元以上	
	投诉回访率	20%	达到____%以上	
	客户资料完整率	10%	达到____%以上	
	客户信息安全率	10%	达到____%以上	
	客户意见反馈及时率	10%	达到____%以上	
	客户接待及时率	10%	达到____个以上	
考核得分总计				

#### 10.4.7 财务部绩效考核量表

会计专员绩效考核的具体内容如表 10-24 所示。

表 10-24 会计专员绩效考核量表

岗位名称	会计专员	考核期		
考核人		考核评级		
指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定性指标 (20%)	会计报表完成及时性	50%	报表完成及时、准确	
	会计资料档案管理	50%	资料管理规范	
定量指标 (80%)	财务登记准确率	30%	达到____%以上	
	财务处理及时率	20%	达到____%以上	

(续表)

指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定量指标 (80%)	财实不符次数	30%	控制在____次以内	
	部门满意度	10%	达到____分以上	
	客户满意度	10%	达到____分以上	
考核得分总计				

#### 10.4.8 行政部绩效考核量表

行政秘书绩效考核的具体内容如表 10-28 所示。

表 10-28 行政秘书绩效考核量表

岗位名称	行政秘书	考核期		
考核人		考核评级		
指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定性指标 (50%)	文件撰写及时性	40%	文件撰写及时、准确	
	文件管理	30%	文件管理规范	
	会议准备	30%	会议准备充分	
定量指标 (50%)	文件记录准确率	30%	达到____%以上	
	文件复印及时率	20%	达到____%以上	
	文件收发及时率	30%	达到____%以上	
	文件归档及时率	20%	达到____%以上	
考核得分总计				

#### 10.4.9 人力资源部绩效考核量表

人力资源经理绩效考核的具体内容如表 10-30 所示。

表 10-30 人力资源经理绩效考核量表

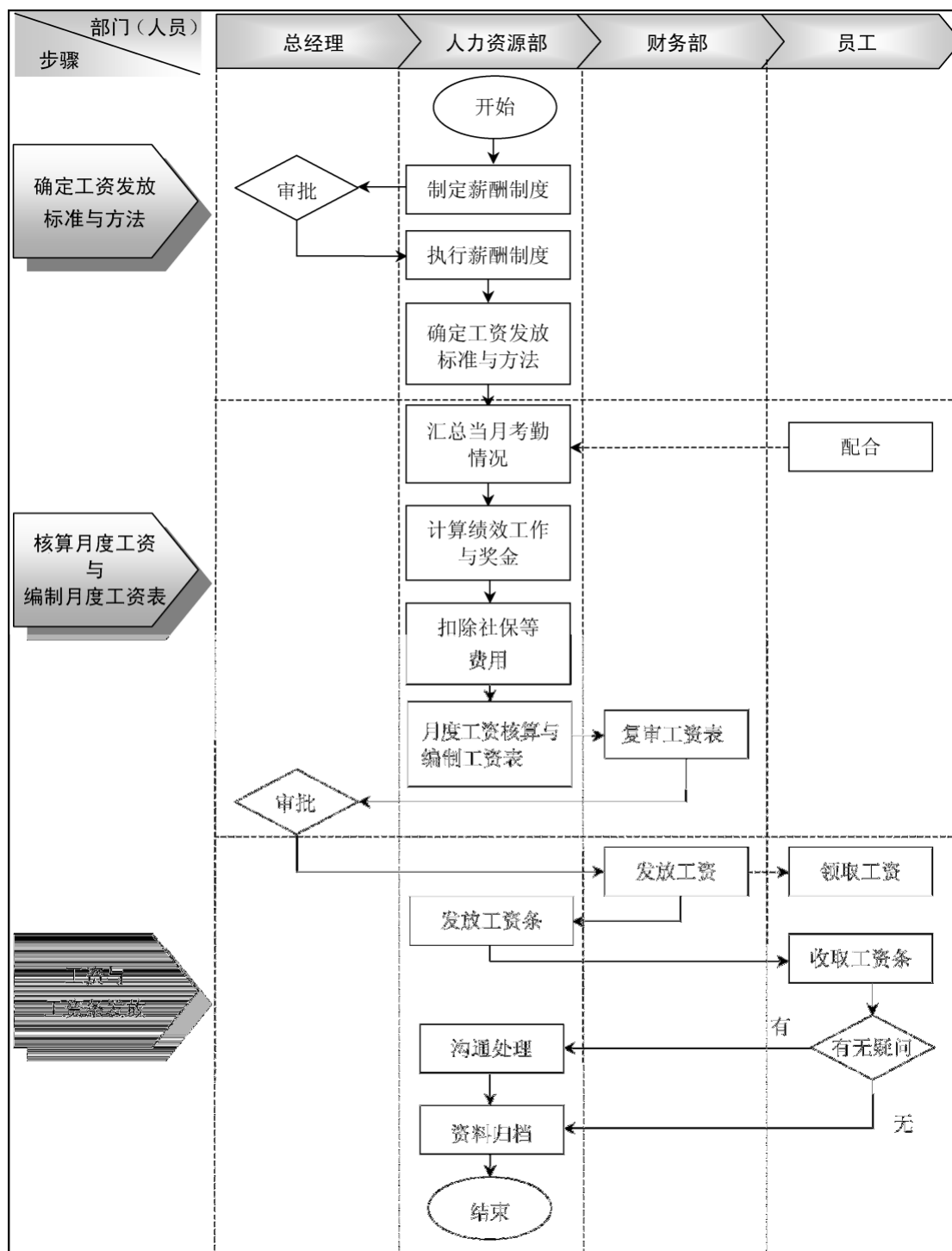
岗位名称	人力资源经理	考核期		
考核人		考核评级		
指标类别	考核指标	权重	目标值	考核得分
定性指标 (30%)	部门制度制定与完善程度	60%	制度完善全面	
	人力报表完成及时性	40%	报表制定及时、准确	
定量指标 (70%)	部门费用预算达成率	20%	达到____%以上	
	人力计划完成率	20%	达到____%以上	
	人力成本费用控制率	20%	达到____%以上	

	员工流失率	20%	控制在____%以内	
	部门合作满意度	10%	达到____分以上	
	员工满意度	10%	达到____分以上	
考核得分总计				

## 第 11 章 中小企业薪酬福利管理精细化设计

### 11.1 薪酬福利管理流程设计

#### 11.1.1 工资发放管理流程



## 11.2 薪酬福利管理制度设计

### 11.2.1 员工薪酬管理制度

制度名称	员工薪酬管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b> 为规范公司薪酬管理工作，充分发挥薪酬体系的激励作用，为各级员工提供明确、充足的发展空间，实现公司的可持续发展，特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b> 本制度适用于公司所有正式员工。</p> <p><b>第 3 条 薪酬管理原则</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 合法原则，即薪酬管理制度要建立在遵守国家相关政策、法律法规和公司管理制度的基础上。</li> <li>2. 公平原则，使公司内部不同职务序列、不同部门、不同岗位员工之间的薪酬相对公平合理。</li> <li>3. 激励原则，即采取具有上升和下降的动态管理方式，对相同职级的薪酬实行区域管理，充分调动员工的积极性和责任心。</li> <li>4. 竞争原则，即公司的薪酬水平具有相对市场竞争力。</li> <li>5. 经济原则，即考虑公司承受能力、盈利水平，合理制定薪酬，使员工与公司能够利益共享。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 高层管理人员薪酬规定</b></p> <p><b>第 4 条 公司高层管理人员薪酬构成</b> 高层领导的薪酬构成=基本年薪+年终效益奖+股权激励+福利</p> <p><b>第 5 条 基本年薪</b>依据上一年度公司总体经营业绩及外部薪酬调查数据分析制定，高层管理人员基本年薪占年薪总额的 70%，并按月发放，其月发放标准为基本年薪平均分摊为 12 个月薪资的 70%。</p> <p><b>第 6 条 绩效年薪</b>是根据高层管理人员绩效考核结果及公司经营状况核定的。</p> <p><b>第 7 条</b> 公司采用股票期权的方式对高层管理人员进行激励，具体按照《授予股票期权的实施办法》执行。</p> <p><b>第 8 条</b> 高层管理人员的福利包括国家规定的社保福利、公司的住房补贴、配车等。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 一般员工薪资管理</b></p> <p><b>第 9 条 公司一般正式员工的薪酬构成</b> 员工薪酬构成=岗位工资+绩效工资+工龄工资+各种福利+津贴或补贴+奖金</p> <p><b>第 10 条</b> 公司根据各岗位所承担工作的特性及对员工能力要求不同，将岗位划分为不同级别，不同级别对应不同的岗位工资。</p>					

(续)

第 11 条 员工月度绩效工资根据公司经营效益和员工月度绩效考核结果进行核定,并同岗位工资一起按月发放。

第 12 条 工龄工资是对员工长期为公司服务所给予的一种补偿,计算方法为从员工正式进入公司之日起计算,工龄每满一年可得工龄工资 10 元/月,工龄工资实行累进计算,满 10 年不再增加,按月发放。

第 13 条 员工根据工作需要必须加班且不能安排调休的,公司发放其加班费,加班费的发放标准严格遵循国家规定。

#### 第 14 条 年终奖金规定

1. 年终奖金与年度考核结果、公司年度经营情况挂钩,是在公司整体经营效益的基础上对员工的一种激励,年终奖金于次年一月初支付。

2. 一般情况下各岗位标准年终奖金为员工月岗位工资。

3. 公司员工年终奖金与员工年终考核结果挂钩,发放标准如下表所示。

一般员工的年终奖金发放标准一览表

考核结果等级	优秀	良好	中	及格	差
年终奖标准	月岗位工资 × 2	月岗位工资 × 1.5	月岗位工资 × 1.2	月岗位工资 × 1	月岗位工资 × 0.5

#### 第 4 章 福利管理

第 15 条 公司按照国家相关法律规定为员工缴纳养老、失业、医疗、工伤、生育保险。

第 16 条 公司按照国家相关法律的规定放假,员工享有法定节假日休息的权利。

第 17 条 员工在公司工作满一年可享受\_\_\_\_个工作日的带薪休假,以后在公司工作每增加一年可增加\_\_\_\_个工作日的带薪休假,但最多不超过\_\_\_\_个工作日。

第 18 条 公司员工享有婚假、丧假、产假、哺乳假等带薪假,具体按照国家规定执行。

第 19 条 公司为每位正式员工提供\_\_\_\_元/工作日的午餐补助。

#### 第 5 章 薪酬支付

##### 第 20 条 薪酬发放时间

1. 当月工资发放时间为下月 10 日,连同月度绩效奖金及各种福利、补贴一起发放。遇到节假日,提前到节假日前的工作日发放。

2. 员工年度奖金于年度绩效考核后\_\_\_\_个工作日内发放。

第 21 条 下列各款项须直接从薪酬中扣除。

1. 员工工资个人所得税。

2. 应由员工个人缴纳的社会保险费用。

3. 与公司订有协议应从个人工资中扣除的款项。

4. 法律法规规定的以及公司规章制度规定的应从工资中扣除的款项。

第 22 条 未全勤员工工资的计算方法



(续)

应发工资=(基本工资+岗位津贴)-(基本工资+岗位津贴)/当月工作日数×缺勤天数

#### 第23条 各类假别薪酬支付标准

1. 产假,按国家相关规定执行。
2. 婚假、丧假、公假按正常出勤结算天数工资。
3. 护理假,配偶分娩不享受岗位技能津贴。
4. 事假,员工事假期间不发放工资。
5. 其他假别按照国家相关规定或公司相关制度执行。

### 第6章 薪酬调整

第24条 公司薪酬调整分为两种情况,即整体调整和个别调整,工资调整主要是针对员工岗位工资、工龄工资和技能工资。

第25条 整体调整根据公司统一规定进行,依据年度内实现的利润和综合经营业绩,统一调整岗位工资水平。

第26条 个别调整根据员工年底考核结果和岗位变动情况确定,具体分为晋级调整、降级调整、调职调整、晋升调整和降职调整五种方式。

1. 晋级调整。年终根据综合得分进行薪酬调整,各部门根据人力资源部限定的名额进行内部评比,推荐晋升工资的人选,人力资源部综合审核后提出建议,经总经理批准后晋级。

2. 降级调整。年终根据综合得分进行薪酬调整,各部门根据员工实际工作情况确定降级人选,人力资源部综合审核后提出建议,经总经理批准后降级。

3. 调职调整。员工平级调动后,若原来的岗位工资已高于新职位所在职系对应的最低档岗位工资,则保持原岗位工资的水平,若低则按新职位所在的职系对应的岗位工资最低档起薪。

4. 晋升调整。员工升职后,若原来的岗位工资已高于新职位所在职系对应的最低档岗位工资,则在新职位最低档岗位工资的基础上上调一级起薪,若低则按新职位所在的职系对应的岗位工资最低档起薪。

5. 降职调整。员工降职后,若原来的岗位工资高于新职位所在职系对应的最高档岗位工资,则按新职位所在的职系对应的岗位工资的最高档起薪。如低于新职位所在职系对应的最高档岗位工资,则按对应级别岗位工资下调一级起薪。

#### 第27条 技能工资调整(包括职称工资和学历工资)

公司鼓励员工进修和培训,如果通过职称考试并领取职称证书,通过自学考试并通过学历认证后,以证书上的颁发时间为准,调整员工的技能工资。如果证书验证滞后,则按照时间差补齐。

### 第7章 附则

第28条 本制度由人力资源部制定和解释,报总经理审批后执行。

第29条 本制度自颁布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 11.2.2 员工提薪管理规定

制度名称	员工提薪管理规定		编 号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	编修部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范员工提薪工作，提高员工的积极性，充分发挥薪酬的激励作用，结合公司的实际情况，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 本规定适用于公司员工提薪的相关工作事项。</p> <p>第 3 条 公司提薪原则上一年一次，以____月____日为提薪日，但当公司内外部环境发生重大变化或公司认为有特别必要时，可进行临时提薪。</p> <p>第 4 条 与提薪有关的调查，以上一年度提薪调查日到本次提薪调查日之间的时间作为调查期限。</p> <p>第 5 条 相关职责</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力资源部是公司提薪工作的归口管理部门，负责公司提薪的调查、审定等工作。</li> <li>2. 各部门负责人有为部门人员提出提薪申请的权利，并配合人力资源部进行提薪审查工作。</li> <li>3. 财务部负责根据提薪申请审批结果办理提薪手续。</li> <li>4. 人力资源部要分别将提薪的结果通知到每位被提薪员工。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 提薪资格界定</b></p> <p>第 6 条 在提薪调查期间，缺勤天数平均每月超过五天者，公司一般不予提薪。</p> <p>第 7 条 因就业规则允许的事由或与工作态度无关特别是被认为属非人为因素而未出勤的天数，不算在缺勤天数内。</p> <p>第 8 条 员工迟到或早退超过四次，被视为缺勤一天，计入缺勤天数内。</p> <p>第 9 条 在提薪日前，员工受到两次以上的批评，或者受到降薪、停职处分的，一般不予提薪。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 提薪预算</b></p> <p>第 10 条 提薪预算总额由各不同等级的岗位的提薪预算额乘以该岗位等级的人数之积相加而成。</p> <p>第 11 条 公司可提取提薪预算额的 3% 作为提薪额外预算。</p> <p>第 12 条 提薪调查日以后，在提薪人数发生增减时，提薪预算额也将相应地增加或减少。</p> <p>第 13 条 当提薪预算出现余额时，可不转入下期。</p> <p>第 14 条 根据公司的经营收益状况，公司可以停止提薪或变更其中的一部分。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 定期提薪</b></p> <p>第 15 条 定期提薪审定时期为一年，即从上一年____月____日至当年____月____日。</p> <p>第 16 条 公司正式员工具有定期提薪资格，但符合下列各种情况之一者除外。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 长期休假者。</li> <li>2. 在提薪审定时期的出勤天数不满规定劳动天数的 90% 者。</li> </ol>				

(续)

3. 在提薪审定时期受惩戒处分者，但受警告处分者在被特别认为有酌情从轻处罚余地的情况下，不受此限。

第 17 条 人力资源部以被提薪者提薪审定时期的工作状况、能力、职别及其他条件为标准进行定期提薪审定。

#### 第 5 章 临时提薪

第 18 条 凡符合下列情况之一者，公司予以实际临时提薪。

1. 岗位晋升，与新岗位同级者的薪酬失去均衡。
2. 取得了新的学历，其现行工资不足该学历的初期任职工资时。
3. 根据劳动合同规定，长期休假者复职后，与其同等岗位者相比，其工资被认为存在特别明显的差别时。

4. 符合劳动合同规定的无资格提薪者，其后决定无必要惩戒又复职时，或者受警告处分后复职，特别在被认为有酌情从轻处罚余地时。

第 19 条 临时提薪需经主管副总审批，属于预算外的提薪金额，需经公司总经理审批。

第 20 条 具体临时提薪的审定与提薪标准等，人力资源部需根据当时的实际情况进行处理。

#### 第 6 章 附则

第 21 条 本规定由人力资源部负责制定与解释。

第 22 条 本规定经总经理审批通过后实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 11.2.3 绩效奖金管理规定

制度名称	绩效奖金管理规定			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范员工绩效奖金的发放程序，配合员工绩效考核和奖惩工作，达到激励员工、提高工作效率的目的，根据公司的实际情况，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 本规定适用于公司除总经理和各位副总以外的所有员工。</p> <p>第 3 条 公司绩效奖金分为季度奖金、年终奖金。</p> <p>第 4 条 人力资源部的职责</p> <p>1. 负责奖金总额的归口预算、报批和控制工作。</p>					

(续)

2. 负责各期奖金的核算和统计工作。

#### 第 5 条 部门经理的职责

1. 充分发挥奖金的激励作用，对考核评分的结果负责。

2. 对部门奖金总额的浮动负责。

3. 有停发员工奖金的权力。

### 第 2 章 奖金总额和奖金基数规定

第 6 条 每年一月份，人力资源部核定上年奖金总额报公司总经理审批，同时将本年度奖金总额预算报公司总经理审批。

第 7 条 本年度奖金总额预算以上一年度 12 月份工资总额为基数，根据上一年度公司的经营业绩，由人力资源部上报总经理。

第 8 条 每季度开始的第一周，人力资源部核定上季度的奖金总额，报公司总经理审批。

第 9 条 员工季度奖金基数是固定比例，一般是该员工月工资的 25%，并随季度考核成绩的排名有所不同，排名靠后的员工没有季度奖金。

第 10 条 员工年终奖金基数为浮动比例，与部门年终考核成绩（A、B、C 三等）挂钩，具体奖金基数如下表所示。

绩效奖金基数对照表

部门年度考核等级	部门年度考核得分(X)	员工季度奖金基数	员工年终奖金基数
A	X ≥ 85 分	上月本人工资额 × 25%	以本年度本人月平均工资 × 125%
B	70 分 ≤ X < 85 分	上月本人工资额 × 25%	以本年度本人月平均工资 × 75%
C	X < 70 分	上月本人工资额 × 25%	以本年度本人月平均工资 × 25%

### 第 3 章 季度奖金发放管理

第 11 条 季度奖金按季度发放，在每季度发放第一个月工资的同时发放上个季度的季度奖金。

第 12 条 季度奖金的发放依据为“员工季度考核表”中的考核成绩及考核等级。

第 13 条 考核成绩合格（即季度考核得分不低于 70 分）的员工享有季度奖金，试用期间的员工不发放季度奖金。

第 14 条 在季度中出现公司内部跨部门调动的，于第二个月 15 日及以前调入的，视为调入部门员工，于第二个月 15 日以后调入的，视为调出部门员工。

第 15 条 人力资源部根据各部门员工的季度考核成绩核算季度奖金。季度奖金发放标准如下表所示。

(续)

季度考核结果与员工季度奖金对应表

季度奖金基数	员工考核结果等级	考核得分	员工季度奖金额(元)
本人月工资的 25%	A	90 分及以上	季度奖金基数 × 130%
本人月工资的 25%	B	80 (含) ~ 90 分	季度奖金基数 × 110%
本人月工资的 25%	C	70 (含) ~ 80 分	季度奖金基数 × 90%
本人月工资的 25%	D	70 分以下	0

## 第 4 章 年终奖金发放管理

第 16 条 公司规定每年一月底发放上一年度的年终奖金。

第 17 条 年终奖金的发放依据为部门年度考核结果和员工在年度考核中的成绩及考核等级。

第 18 条 在当年 10 月 (含) 以后到岗的新员工, 不享有年终奖金。

第 19 条 人力资源部根据各部门员工的年终考核成绩核算年度奖金, 具体如下表所示。

考核系数与员工年终奖金对应表

部门考核成绩	员工年终奖金基数	员工年度考核等级	员工年终奖金额
A	员工本人月平均工资的 125%	A	年终奖金基数 × 150%
		B	年终奖金基数 × 125%
		C	年终奖金基数 × 100%
		D	年终奖金基数 × 50%
B	员工本人月平均工资的 100%	A	年终奖金基数 × 150%
		B	年终奖金基数 × 125%
		C	年终奖金基数 × 100%
		D	年终奖金基数 × 25%
C	员工本人月平均工资的 75%	A	年终奖金基数 × 100%
		B	年终奖金基数 × 80%
		C	年终奖金基数 × 50%
		D	年终奖金基数 × 10%

## 第 5 章 绩效奖金发放程序管理

第 20 条 部门经理将“部门季度(年终)奖金核算表”(如下表所示)提交人力资源部, 要认真填写序号、姓名、考核成绩。

(续)

部门季度（年终）奖金核算表							
（第____季度）							
部门：				核定季（年）度奖金总额：____元			
序号	员工姓名	岗位	考核成绩	考核等级	部门考核结果	奖金基数	奖金金额
1							
2							
合计							
部门经理签字：				人力资源部经理签字：			
主管副总经理签字：				总经理签字：			
财务经理签字：							
第 21 条 人力资源部负责核算各部门员工奖金，填写“部门季度（年终）奖金核算表”，提交主管副总、总经理审批。							
第 22 条 总经理批复后，人力资源部将“部门季度（年终）奖金核算表”交财务部。							
第 23 条 财务部经理在“部门季度（年终）奖金核算表”上签字确认后，在规定时间内发放奖金。							
第 6 章 附则							
第 24 条 本规定的解释权归人力资源部所有。							
第 25 条 本规定经总经理审批后自颁布之日起开始执行							
编制日期				审核日期			
修改标记				修改处数			
批准日期				修改日期			

## 11.3 薪酬福利管理表单设计

### 11.3.1 工资汇总表

\_\_\_\_月

制表人：

员工 编号	姓名	所属 部门	工资 标准	基本 工资	补贴	奖金	加班 工资	出勤 天数	其他 应发	代扣工资		应发 工资	实发 工资
										所得 税	保 险		

### 11.3.2 员工调薪表

日期： 年 月 日

员工个人信息	姓名		部门		岗位	
	现在薪酬情况				入司时间	
调薪原因	试用合格予以转正      晋升调薪      调职调薪 年度调薪      其他（请注明）_____					
调薪情况	内容	调整前		调整后		
	岗位					
	岗位等级					
	薪酬水平					
	薪资级别					
部门经理意见						
人力资源部意见						
总经理审批						

### 11 . 3 . 3 奖金核定表

日期： 年 月 日

本月营业额		本月净利润		利润率	
可得奖金总额		调整比例		应发奖金总额	
奖金核定	部门	岗位	姓名	奖金额度	备注

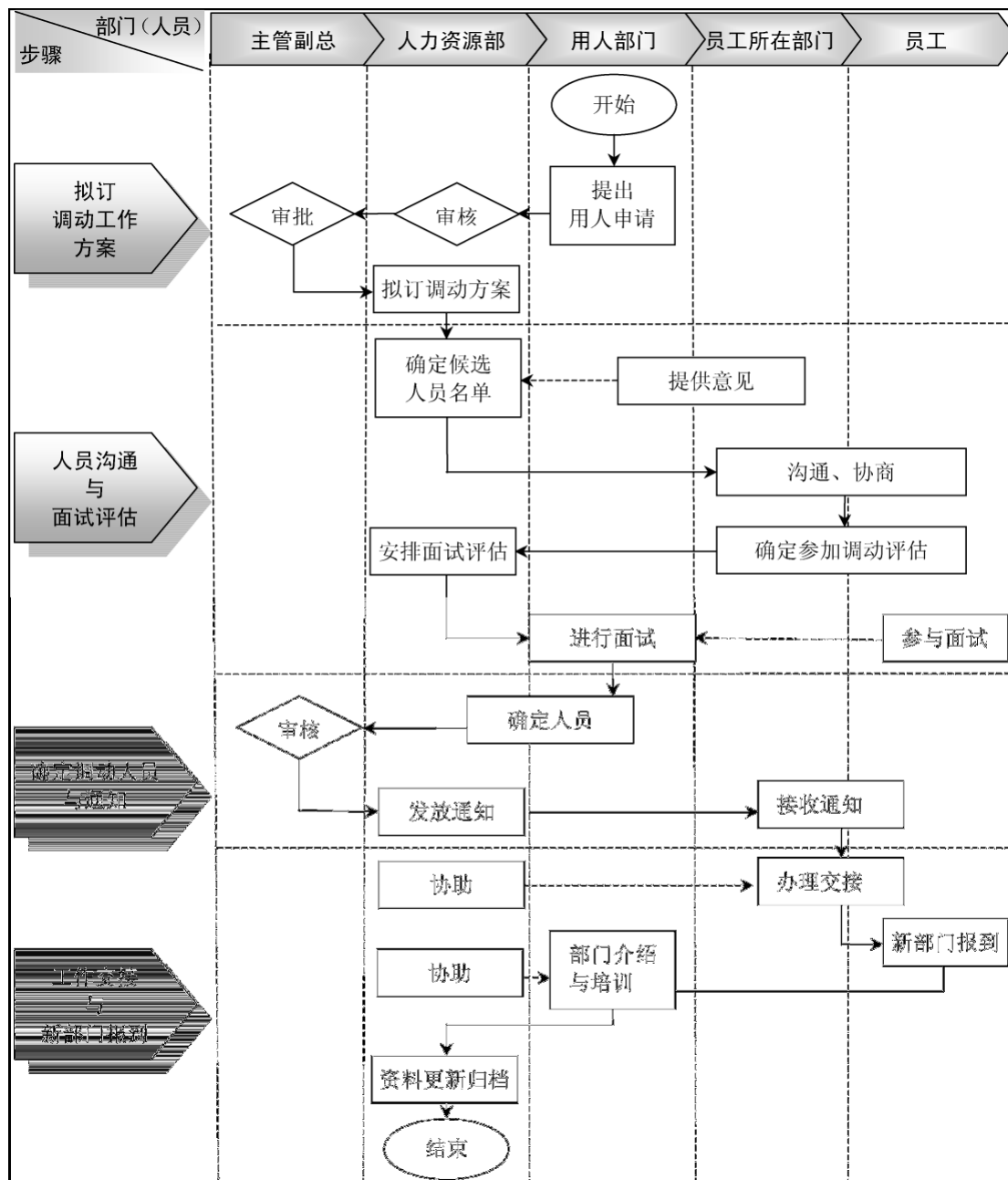
核准人：



## 第 12 章 中小企业人事事务管理精细化设计

### 12.1 人事事务管理流程设计

#### 12.1.1 岗位调动管理流程



## 12.2 人事事务管理制度设计

### 12.2.1 考勤管理制度

制度名称	考勤管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的 为严肃公司的劳动纪律和工作秩序,规范考勤工作,为员工考核、薪酬计算等工作提供依据,根据公司的实际情况,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围 本制度适用于公司全体员工。</p> <p>第 3 条 相关职责 公司考勤管理由人力资源部负责,各部门需积极配合。人力资源部考勤人员要逐日认真记录,如实反映考勤工作中的问题,妥善保管各种休假凭证,及时汇总考勤结果并上报。</p> <p>第 4 条 考勤期 公司的考勤期为当月 16 日到下月的 15 日。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 工作时间规定</p> <p>第 5 条 一般岗位实行每周五天工作制,上班时间为 8:30~17:30,中午 12:00~13:00 为休息时间。</p> <p>第 6 条 轮班轮休岗位的工作时间为每周工作 40 小时,每天工作 8 小时,按“每月值班轮休表”严格执行,出现临时变化须及时报人力资源部备案。</p> <p>第 7 条 外勤人员可根据工作的实际需要核算工作时间,不受上述规定的限制。</p> <p>第 8 条 员工应严格遵守作息時間,不得迟到早退,不得随意离岗,更不得旷工。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 日常考勤规定</p> <p>第 9 条 公司上下班实行刷卡制度,公司员工除副总及以上级别外,要求全体员工严格遵守本制度。</p> <p>第 10 条 严禁代刷卡,对于代打卡员工,一经发现,一次扣发当事人人民币____元。</p> <p>第 11 条 无论迟到、早退,无论大门是否开启,员工上下班都要刷卡。</p> <p>第 12 条 若公司考勤系统内没有员工刷卡记录且没有任何形式的请假记录时,对该员工按旷工处理。如有特殊情况,如忘带考勤卡时,员工应于上班前到前台处登记,说明理由。此类情况,原则上每月不得超过三次。</p> <p>第 13 条 公司各部门的考勤统一由人力资源部管理,前台文员予以监督、检查。</p>					

(续)

第 14 条 人力资源部于当月 27 日前统计员工出勤、缺勤记录,填写考勤报表,包括员工姓名、应出勤天数、实出勤天数、请假天数、迟到次数、早退次数以及旷工时间等。

第 15 条 超过规定上班时间的未到岗者,视为迟到。

1. 每月累计不超过 3 次(含)迟到者,不予处罚,迟到超过 3 次(每次 10 分钟内)的,每次扣款 10 元。

2. 迟到 10 分钟以上 20 分钟以内的,每次扣款 15 元。

3. 迟到 20 分钟以上 30 分钟以内的,每次扣款 30 元。

4. 迟到 30 分钟以上 60 分钟以内的,每次扣款 50 元。

5. 迟到 60 分钟以上的,按旷工处理,即扣除当日工资。

6. 每季度累计迟到超过 5 次的(不含),每超一次追加扣款 50 元。

第 16 条 早于规定下班时间的提前离岗者,视为早退。

1. 早退 10 分钟以内的,每次扣款 10 元。

2. 早退 10 分钟以上 20 分钟以内的,每次扣款 20 元。

3. 早退 20 分钟以上 30 分钟以内的,每次扣款 30 元。

4. 早退 30 分钟以上的,按旷工处理,即扣除当日工资。

5. 月累计 3 次早退者,予以辞退,公司不支付任何经济补偿金。

第 17 条 员工在工作时间如需临时离岗,需向部门经理请假,时间不得超过 1 小时。否则,按擅自离岗处理。

1. 对擅自离岗者书面警告一次,并按旷工处理,即扣除当日工资。

2. 擅自离岗月累计超过两次者,立即予以辞退。

第 18 条 凡属下列情况之一的,视为旷工。

1. 未经请假或请假未准而缺勤的,扣除本人所旷工时的工资。

2. 工作时间内擅离工作岗位或处理私人事务的,扣除本人所旷工时的工资。

3. 超过批准的假期又未及时报上级续假,以及未提供有关证明的缺勤,扣除本人所旷工时的工资。

4. 以虚假理由请假而休息者,扣除本人所旷工时的工资。

5. 当部门或岗位调整时,不服从分配,逾期不到岗的,扣除本人所旷工时的工资。

6. 迟到 60 分钟,早退、擅离职守超过 30 分钟,扣除本人所旷工时的工资。

7. 每月旷工累计达 3 次或 3 天以上者,予以辞退,公司不支付任何经济补偿金。

第 19 条 培训学员的考勤规定

1. 参加公司内部培训、学习的员工,应填写“培训签到表”,由培训主办方向人力资源部提供考勤情况。

2. 外出参加培训的学员,根据被批准的实际在外天数,由所在部门统计后报人力资源部备案审查。

(续)

## 第4章 假务管理

第20条 国家法定假日、婚假、丧假、产假、护理假、探亲假等均按照国家规定执行。

第21条 员工因事请假一天以上，须提前一天向直接上级申请，并填写“请假单”。

1. 请假一天的，主管人员批准即可，超过两天的（包括两天）需要部门经理签字批准。

2. 请假五天及以上的，必须提前一周申请，经总经理批准后执行并安排好工作。

第22条 事假期间工资及午餐补助不予发放，事假期间每日发的工资额为当月每个工作日的平均工资。

第23条 员工请事假可以抵充年休假，但在请假时须提前注明。

第24条 临时事假在一小时内，不扣发工资，请假一到四个小时，当日工资以半日计，请假一天的，扣除当日工资。

第25条 员工因病请假一天者，最迟应于请假的次日提交补充申请并提供相关证明材料，经主管签核后登记。

第26条 病假三日以上者，应附医师的证明，因病须治疗或休养者亦可请病假。

第27条 因参加政府举办的资格考试，可请公假，假期依实际需要情况决定，工资按岗位工资标准发放。

第28条 在公司工作满一年以上三年以下者可享受五天有薪年假，工作满三年以上者可享受十天有薪年假。当年假期不可累计于下一年度使用。

第29条 员工休年假前应按照公司请假的相关规定，提前十天申请，并安排好工作。

## 第5章 加班管理

第30条 发生以下情况之一的，公司准许员工申请加班。

1. 在正常工作时间完不成任务又必须在规定的时间内完成的。

2. 临时布置的紧急任务。

3. 必须于班后或休息日完成的任务。

第31条 员工加班须由其向上级主管提出申请，上级主管同意后填写“加班申请表”，报部门经理审批签字后，报人力资源部备案。

第32条 紧急情况下，部门主管可先获得经理的许可后直接执行加班作业，事后填具“加班申请表”报人力资源部备案。

第33条 加班工资的计算要根据国家相关法律法规规定的标准执行。

第34条 因工作需要，员工需在工作日加班的，从公司规定的下班时间之后开始计算实际加班时间。加班时间超过一小时才能申报，加班四小时按半个工作日计算，以此类推。

## 第6章 附则

第35条 本制度由公司人力资源部制定、修订和解释。

第36条 本制度由公司总经理审批后方可执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 12.2.2 员工出差管理规定

制度名称	员工出差管理规定			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为规范员工出差管理的各项工作，加强对出差预算、结算的管理，提高出差效果，特制定本规定。

第 2 条 本规定适用于规范员工出差的各相关工作事项，包括出差申请、出差费用报销、出差报告等工作。

第 3 条 管理职责

1．公司人力资源部是对员工出差管理的归口管理部门。

2．公司财务部负责报销各部门的差旅费。

3．各部门出差人员按照公司相关规定，办理出差申请手续和差旅费报销申请手续。

第 2 章 出差申请与审批

第 4 条 出差员工填写“出差申请单”，提出出差申请，注明出差的时间、地点和事由，派遣部门经理按实际需要确定出差期限，人力资源部据此安排差旅、住宿等事宜。

第 5 条 出差人员应将“出差申请表”送人力资源部留存，用来记录考勤。

第 6 条 出差审批

1．当日出差，即当日即可往返的出差，由部门经理核准。

2．远途国内出差，四天内返回的出差由部门经理核准，四天以上的出差由主管副总核准。

3．部门经理以上人员的出差，一律由总经理核准。

4．国外出差，一律由总经理核准。

第 7 条 员工不得因私事延长出差时间，否则其差旅费不予报销。

第 8 条 出差途中生病、遇意外或因工作实际情况，需要延长差旅时间的，员工应向公司请示。

第 3 章 出差待遇与补助

第 9 条 交通工具的选择应依据业务的重要程度、紧急情况、出差地点和员工职级确定，详细内容如下表所示。

差旅交通工具标准表

出差类型	出差情况	出差工具
短途出差	单程距离在 300 公里以内	公务车、自用车前往
长途出差	同行超过两人	公务车
	需要及时到达	

(续)

出差类型		出差情况		出差工具	
长途出差	单程距离 300 公里以上	公司没有为其配公务车的员工长途出差		长途客车、火车、客船、飞机及公务车	
		已经配有公务、自用车的员工长途出差		公务车、自用车	
	运行时间在 6 小时以上	火车出差在当日晚六时至次日早八时		硬卧	
		经理级及公司聘任的高级专业人员			
		副总经理级及资深级以上（含）人员		软卧	
	因故未能乘坐硬卧的夜间（当日晚 6 时至次日早 8 时）				
备注	1．员工应通过公司指定的代理商购买机票 2．机场巴士应该作为标准的往来机场的交通工具 3．员工在申请出租车费报销时，必须提供详细的乘车地点、时间、原因和金额等信息 4．一般员工因情况特殊需乘飞机出差的，需经过总经理同意方可报销				

第 10 条 公司员工因出差情况不同和出差人员不同，其住宿级别也有差异，具体如下表所示。

差旅住宿标准一览表

出差情况	住宿级别
一般员工出差	标准间
员工所去城市有公司定点酒店	入住公司定点酒店
需要超标准住宿	事先需得到总经理及财务总监批准
员工出差人数为两人，且为同性别员工	合住标准间
出差是为了参加会议	员工入住会议组织者指定的宾馆
出差城市在员工家庭所在地时	不报住宿费，特殊情况需请示上级主管批准后方可报销
不同级别员工出差	住宿费按高级别员工所住酒店的标准间费用核付
员工出差遇正常工作日（周一至周五）	只领取差旅补助，不计加班或倒休
员工出差遇休息日（周六、周日）	除领取差旅补助外，可计加班或倒休
员工出差遇法定节假日	可领取三倍差旅补助，同时给予相应时间的倒休

第 11 条 公司员工在不同地区出差其补助会有差异，详细如下表所示。

(续)

补助标准一览表					
行政级别	总经理 (天/元)	副总经理 (天/元)	部门经理一级 (天/元)	部门主管一级 (天/元)	公司员工 (天/元)
A 类地区	800	650	500	350	250
B 类地区	700	500	400	300	200
C 类地区	600	450	300	200	150
备注	1. A 类地区：北京、上海、天津、重庆、南京、大连、青岛、杭州、宁波、温州、福州、厦门、广州、深圳、珠海、海口、三亚 2. B 类地区：除 A 类地区以外的省会及地市级城市 3. C 类地区：其余各地				

第 12 条 公司出差其他费用报销标准如下表所示。

其他出差费用的报销标准	
费用明细	报销条件
新员工路费、行李托运费	人力资源主管签字办理
出差期间因业务发生的传真费、邮寄费	票据背面填写清楚事由，据实报销
项目组前期未设食堂享受餐费补助	项目所在地和回总部后的考勤记录
出国考察期间产生的费用	经总经办签字，提交考察报告记录
员工发生的误机、误车费用	个人承担 60% 的费用
出差发生的订票费、往返机场、火车站的交通费用	人力资源主管签字办理
未经许可逾期返回而产生的费用	扣减其逾期天数的住宿费及出差补助
未按照“出差登记表”中拟订路线出差产生的费用	相关费用不予报销，且扣减相应天数的出差补助

第 4 章 出差借款与报销

第 13 条 出差费用预算

公司坚持“先预算后开支”的费用控制原则。部门经理对本部门的出差费用进行预算，做出年计划、月计划，报财务部及总经理审批，并严格按计划执行，不得超支，公司原则上不支出计划外费用。

第 14 条 出差借款

1. 借款的首要原则是“前账不清，后账不借”。

2. 公司人员出差需借大笔现金时，应提前向财务部预约，如需大额开支，应按银行的有关规定用支票支付。

3. 出差人员在出差返回后三天内，到财务部还清出差借款，无正当理由过期不结算者，扣发借款人工资，直至扣清为止。

4. 出差借款额度与借款人工资挂钩，原则上不得超过借款人的月基本工资。

第 15 条 员工出差后，必须于三日内向主管副总汇报工作，并写出详细的书面报告报总经理审阅。

第 16 条 员工未按人力资源部规定办理出差手续或未经审批所发生的费用，公司将不予报销，并按旷工处理。

第 5 章 附则

第 17 条 本规定由人力资源部制定，解释权归人力资源部所有。

第 18 条 本规定经总经理审批后自发布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 12.2.3 岗位调动管理规定

制度名称	岗位调动管理规定			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为提高员工的作业能力，激发员工的工作热情，规范公司员工晋升、转岗工作，根据公司相关规章制度，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 员工的调动包括晋升与转岗。</p> <p>1. 晋升，是指公司对符合条件的员工给予岗位的升迁。</p> <p>2. 转岗，是指公司员工因工作需要或其他原因在公司范围内跨部门或部门内的岗位变动，包括降职。</p> <p>第 3 条 职责分工</p> <p>1. 公司总经理拥有对员工晋升、转岗的最终审批权。</p> <p>2. 人力资源部负责审批晋升、转岗申请，并组织相关培训、考核、调薪等工作。</p> <p>3. 各部门负责部门人员的晋升、转岗申请和执行等相关工作。</p> <p>第 4 条 工作原则</p> <p>1. 公平公正原则。</p> <p>2. 公开化原则。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 晋升管理</b></p> <p>第 5 条 各部门向人力资源部提出人员晋升申请，注明晋升岗位及晋升对象，并领取“岗位晋升评估表”，晋升人员填写后交人力资源部。</p> <p>第 6 条 人力资源部接到晋升申请后，通知各部门在一周内安排晋升人员学习新岗位的岗位职责，并由人力资源部组织进行考试。考试内容包括岗位职责、专业理论知识和岗位技能。</p> <p>第 7 条 晋升人员向其直接领导提交晋升岗位的工作规划，经直接领导审阅签字后报人力资源部。</p> <p>第 8 条 晋升评估</p> <p>1. 各部门经理、人力资源部组成考核评估小组，对晋升人员进行评估。</p> <p>2. 人力资源部将晋升人员提交的工作规划、“岗位晋升评估表”、培训考试等资料交评估小组成员传阅并评估，根据评估考核结果填写“岗位晋升评估表”。</p> <p>第 9 条 评估内容</p> <p>1. 是否具备适当的岗位技能。</p> <p>2. 是否具备有关工作经验和资历。</p> <p>3. 晋升人员在职期间的工作表现及品德。</p> <p>4. 是否参加过岗位所需要的有关训练课程。</p> <p>5. 是否具有较好的适应性和发展潜力。</p> <p>第 10 条 晋升试用</p> <p>1. 评估合格人员开始进入新岗位试用，试用期为一个月。</p> <p>2. 试用期间由主管副总、人力资源部、部门经理对其工作表现进行考核。</p> <p>3. 试用期满后一周内，晋升人员向人力资源部提交《试用期工作总结》及工作规划。</p> <p>第 11 条 转正考核</p> <p>1. 晋升人员试用期满，经试用考核合格后，由人力资源部将培训与考试记录、“岗位晋升评估表”、工作规划、转正考核等资料交总经理审批通过后，晋升人员正式担任新岗位职务。</p>					



2. 考核不合格者视情况作延长试用期或退回原工作岗位处理。

#### 第 12 条 待遇管理

1. 晋升试用期间的工资待遇按新岗位工资标准的 80% 计发，如试用期工资低于原工资待遇的按原工资待遇发放。

2. 转正后按新岗位工资待遇考核发放。

### 第 3 章 转岗管理

#### 第 13 条 转岗调动申请

员工填写“员工变动审批表”经调出、调入部门领导及主管副总签字同意后交人力资源部。

#### 第 14 条 培训与学习

1. 人力资源部接到“员工变动审批表”后，安排转岗人员进行转岗培训与学习。

2. 人力资源部通知接收部门安排转岗人员学习新岗位的岗位职责及业务操作技能。

3. 培训结束后，由人力资源部组织考试，考试内容包括新岗位的职责、所需的专业知识、技能等，考核结果由人力资源部备案。

4. 考核不合格者，由接收部门组织继续在岗学习一周，重新参加培训、补考，补考合格者视情况作退回原工作岗位或辞退处理。

#### 第 15 条 正式调动

转岗人员学习新岗位职责并考核合格后，由人力资源部将考试记录附在“员工变动审批表”后交主管副总审批，经公司总经理审批同意后，由人力资源部下达正式调动通知。

#### 第 16 条 试用

从正式下达调动通知之日起，转岗人员进入新岗位试用，所有转岗人员的试用期均为一个月，从调动之日起开始计算。

#### 第 17 条 转正考核

直接领导与人力资源部共同对转岗人员进行考核，考核不合格者视情况作延长试用期或辞退处理。

#### 第 18 条 转岗待遇管理

1. 转岗试用期间的工资待遇按新岗位工资标准的 80% 计发。

2. 转正后按新岗位工资待遇考核发放。

### 第 4 章 附则

第 19 条 本规定由公司人力资源部负责编制，解释权归人力资源部所有。

第 20 条 本规定自颁布之日起实行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 12.2.4 劳动保护管理制度

制度名称	劳动保护管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为保障公司员工的人身安全与健康，减少和防止职业危害，根据相关法律法规，将制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p>					

本制度适用于公司劳动保护管理的相关工作事项。

### 第3条 职责划分

1. 人力资源部是公司劳动保护的归口管理部门，负责建立健全公司员工劳动保护的规章制度并严格督促各部门执行。

2. 各相关部门必须严格遵守劳动保护管理规章制度，为员工提供安全的作业环境。

3. 全体员工必须遵守职业安全、劳动保护等规章制度，爱护并正确使用劳动保护用品（以下简称“劳保用品”）和安全卫生设施。

4. 对于违反安全生产规章而可能造成事故的命令，员工有权拒绝执行，并有权向公司人力资源部、安全管理部门检举控告。

5. 对于违反国家劳动保护法规和本管理制度，致使员工安全健康受到侵害的行为，公司任何人员都应向人力资源部提出意见，并予以制止。

## 第2章 劳保用品管理

### 第4条 劳保用品采购

公司劳保用品的申购，必须严格遵照审批流程办理。劳保用品的选购，尤其是特殊工种的劳保用品，如电焊工的绝缘鞋、电焊手套等，必须按规定到指定的劳保用品厂商处购买，以保证劳保用品安全、可靠。

### 第5条 新员工劳保用品领用发放

1. 新员工进入工作岗位后，由其主管上级根据该岗位的劳保用品发放标准，填写“劳保用品领用申请单”，报部门负责人审批。

2. 新员工将核准签名的“劳保用品领用申请单”交人力资源部，人力资源部审核申请表，并为其开设“个人劳保用品发放登记卡”，办理劳保用品的领用手续。

3. 仓库管理员根据劳保用品发放标准进行审核，确认符合发放标准后，发放劳保用品。

4. 发放时，仓库管理员在“劳保用品领用登记表”上登记领用日期、品名、规格、数量，领用人及时在“劳保用品领用登记表”上签名，予以确认。

5. 新员工的工作服、工作帽、口罩、手套等需要经常替换洗涤的用品，按本岗位标准发放两套（件）。

### 第6条 发放领用规范

1. 对从事多样工种操作的员工，按岗位所需发放适合的劳保用品。

2. 因特殊原因需要领用标准外劳保用品的，由部门负责人提出书面申请，说明用途，经人力资源部批准后，仓库方可发放。

3. 领用替换劳保用品时，须以旧换新。

4. 劳保用品使用期满后，能用的继续使用，不能使用的将部门负责人核准签名的“劳保用品领用申请单”及旧劳保用品一起交仓库管理员办理领用手续。

5. 员工可根据岗位变化享受相应的劳动保护权利，工种改变以后，按新的工种标准享受劳保用品。

### 第7条 不予发放劳保用品说明

1. 长期休病假、产假等未上班的人员不予发放。如有多领，一经查实，将追究劳保用品领用人和部门负责人的责任。

2. 对于高温天气里未上班的人员，不予发放防暑降温用品。如有多领，一经查实，将追究劳保用品领用人和部门负责人的责任。

## 第3章 健康安全规定

### 第8条 健康体检规定

为保证公司员工的身心健康，公司人力资源部每年为员工提供一次健康体检。员工根据所在的岗位工种和员工工龄享受不同的体检项目。

### 第9条 选择体检公司

人力资源部在选择体检公司时，需考虑公司员工的年龄结构、体检人数等。

#### 第 10 条 选择体检项目

人力资源部选择体检项目时，需充分考虑不同岗位、不同性别、不同年龄的员工体检需求。

#### 第 11 条 体检时间安排

人力资源部合理安排体检时间，在保证顺利完成体检的同时，避免影响经营生产任务的完成。

1. 人力资源部应充分考虑公司生产销售的淡旺季，避免在旺季进行体检从而延误生产销售。

2. 具体体检时间安排必须充分考虑作业任务情况，合理进行操作岗位的值班调度，保证各个工序顺利进行，不影响生产任务。

#### 第 12 条 职业病相关规定

1. 对已经受到或者可能受到急性职业中毒危害的员工，公司必须及时组织对其进行健康检查和医学观察。

2. 员工被确诊为职业病后，其所在部门应根据职业病诊断机构的意见，安排其进行治疗。

3. 对有职业禁忌或者有与所从事职业相关健康损害的员工，公司应当及时将其调离原工作岗位，并妥善安置。

#### 第 13 条 职业健康档案管理

人力资源部负责建立职业健康档案，其内容应包括以下四点。

1. 员工的从业史和职业中毒危害接触史。

2. 相应作业场所职业中毒危害因素监测结果。

3. 职业健康检查结果。

4. 职业病诊疗资料。

#### 第 14 条 安全健康知识宣讲

人力资源部定期举办安全健康知识讲座，提高员工的安全防护意识和自我健康管理能力。

#### 第 4 章 附则

第 15 条 本制度由人力资源部编制，解释权归人力资源部所有。

第 16 条 本制度自颁布之日起实行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 12.3 人事事务管理表单设计

### 12.3.1 考勤汇总表

\_\_\_月

序号	员工编号	姓名	出勤天数	假类及天数	迟到早退	出差天数	奖罚	备注

[illegible]

### 12.3.2 加班申请单

申请 部门	日期	申请加班时间				需加班的工作内容	申请人
		起		止			
		时	分	时	分		

审核人：

制表人：

### 12.3.3 员工请假单

姓名		岗位		部门	
请假类别	年假 事假（请说明）		公假 其他（请说明）		病假
请假时间	自____年____月____日____时至____年____月____日____时总共请假____天____小时				
主管部门意见	<div> <div></div> <div>签字：日期：____年____月____日</div> </div>				
人力资源部核准	<div> <div></div> <div>签字：日期：____年____月____日</div> </div>				

### 12.3.4 出差登记表

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

出差人员姓名				随行人员姓名			
预计费用				借款金额（大写）			
出差地点		出差时间		交通工具			
出发地	目的地	出发时间	到达时间	火车	汽车卧铺	飞机	轮船
事由							

批准：

审核：

申请人：

### 12.3.5 奖惩申报表

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

姓名		员工编号	
岗位		部门	
奖惩原因			
部门主管核定	审核人：_____ 日期：____年____月____日		
人力资源部核定	审核人：_____ 日期：____年____月____日		
总经理意见	审核人：_____ 日期：____年____月____日		

### 12.3.6 岗位调动申请表

变动类型	原岗位名称	原岗位所属 部门	人员编号	承担人员或 岗位待聘	新岗位名称	新岗位所属 部门
调动原因						

	<p style="text-align: right;">申请人签字：      日期：    年   月   日</p>
部门意见	<p style="text-align: right;">经办人签字：      日期：    年   月   日</p>
总经理意见	<p style="text-align: right;">总经理（授权人）签字：      日期：    年   月   日</p>
相关岗位负责人签字	
人力资源部签字备案	<p style="text-align: right;">经办人签字：      日期：    年   月   日</p>

### 12.3.7 岗位晋升评估表

姓名		所在部门		现任岗位	
出生年月		最高学历		晋升岗位	
毕业院校		专业		现有职称	
主要工作经历					
培训记录					
现岗位主要业绩					
岗位素质要求评估					
项目	(由晋升岗位的直接领导根据评估小组意见填写)			评估小组综合评价	
岗位技能					
领导能力					
计划组织能力					
执行力					

创新力		
其他		
主管副总意见		
人力资源部意见		
总经理意见		

### 12.3.8 岗位调动通知书

姓名		工号		入职日期	
原部门		原岗位		调入调出时间	
调入部门		调动后岗位			
调动类型	内部调动	跨部门调动	借调		
调动通知 具体内容	1. 请您务必在____年____月____日前做好工作交接并前往新岗位报到（无故未在规定时间内报到将被视为旷工，推迟调动时间应由相关部门及人力资源部批准） 2. 不明事项向人力资源部咨询（电话：____，联系人：____）				
祝您在新的岗位工作愉快！					

### 12.3.9 优秀员工推荐表

被推荐人姓名		性别		年龄	
推荐岗位		现所在岗位		推荐人	
被推荐人 主要工作业绩					
所受奖励					
工作技能					
推荐理由					
部门意见					
人力资源部意见					
总经理意见					

### 12.3.10 员工离职申请表

姓名		所属部门	
岗位		合同有效期	
通知离职日期		拟离职日期	

(续表)

离职类型	试用期内公司要求解除劳动合同 试用期内个人要求解除劳动合同 合同未到期，公司要求解除劳动合同 合同未到期，个人要求解除劳动合同 合同期满，公司要求解除劳动合同 合同期满，个人要求解除劳动合同		
离职原因陈述	签名：____ 日期：____年____月____日		
直属部门经理 意见	是否进行离职访谈	是 否	
	访谈结果和意见	签名：____ 日期：____年____月____日	
人力资源部 经理意见	签名：____ 日期：____年____月____日		
公司领导意见	签名：____ 日期：____年____月____日		

## 12.3.11 员工离职交接表

姓名		部门		岗位	
入职日期		离职日期		离职类别	
离职原因陈述					
交接部门与事项		交接人签字		备注	
本 部 门	工作职责交接				
	工作资料交接				
财 务 部	备用金交接				
	发票交接				
行 政 部	固定资产交接				
	办公钥匙交接				
工资结算期	自____年____月____日到____年____月____日			出勤天数	

(续表)

工资总额		应扣工资				
实发工资		实发工资大写				
部门经理		财务经理		行政经理		总经理



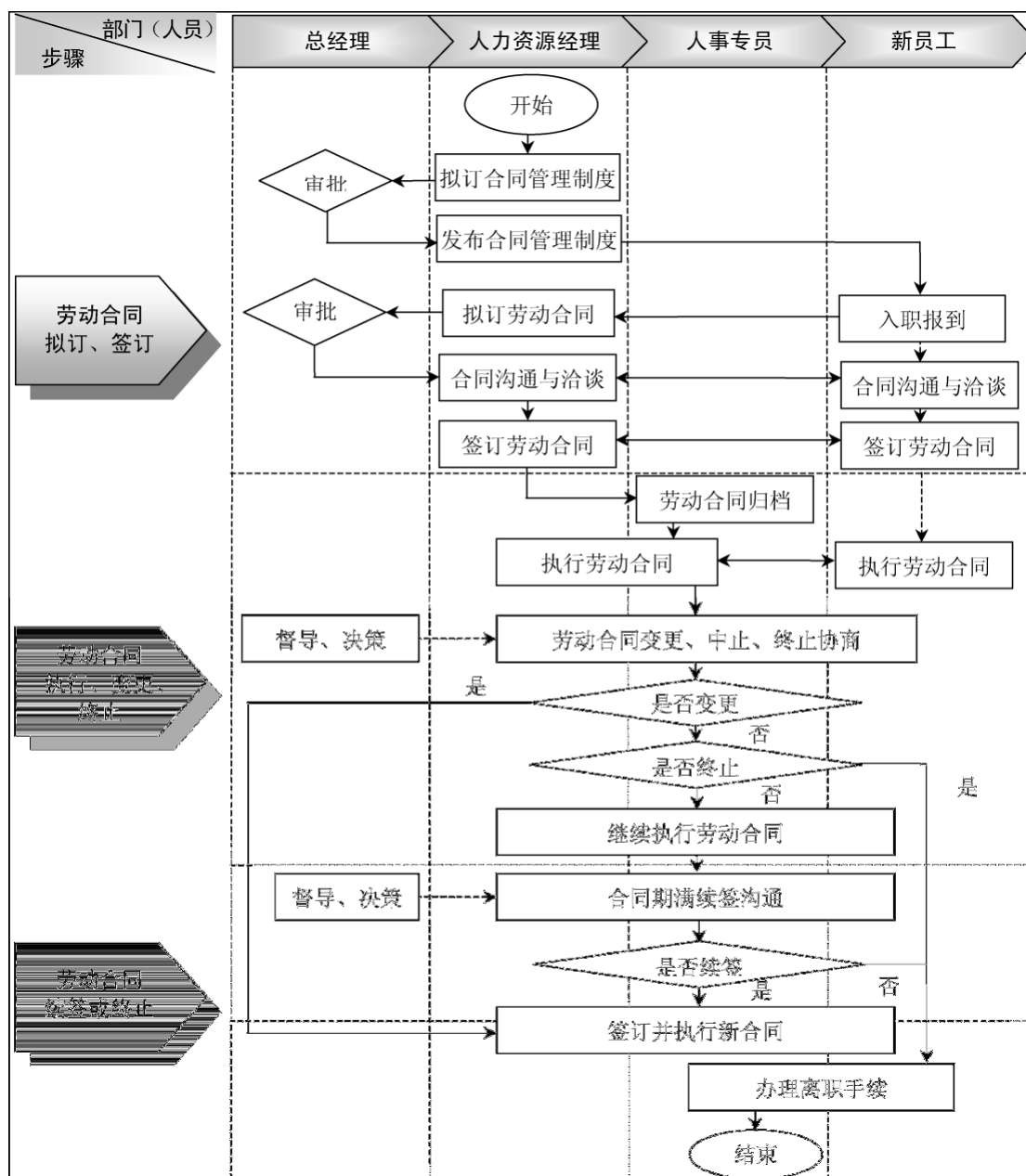
## 12 . 3 . 12 员工档案登记表

姓名		性别		民族	
基本情况	出生日期		身份证号码		
	政治面貌		婚姻状况		
	毕业学校		学历/专业		
	户口所在地		籍贯		
	现住址		邮编		
	备注				
聘用情况	所属部门		担任职务		
	入职时间		转正时间		
	合同到期时间		续签时间		
	是否已调档	是      否	聘用形式		
	未调，档案所在地				
	备注				
档案情况	文件名称	情况	文件名称	情况	
	个人简历		应聘者登记表		
	应聘者面试结果表		身份证复印件		
	学历证书复印件		劳动合同书		
	员工报到派遣单		员工转正审批表		
	员工职务变更审批表		员工工资变更审批表		
	员工续签合同申报审批表				

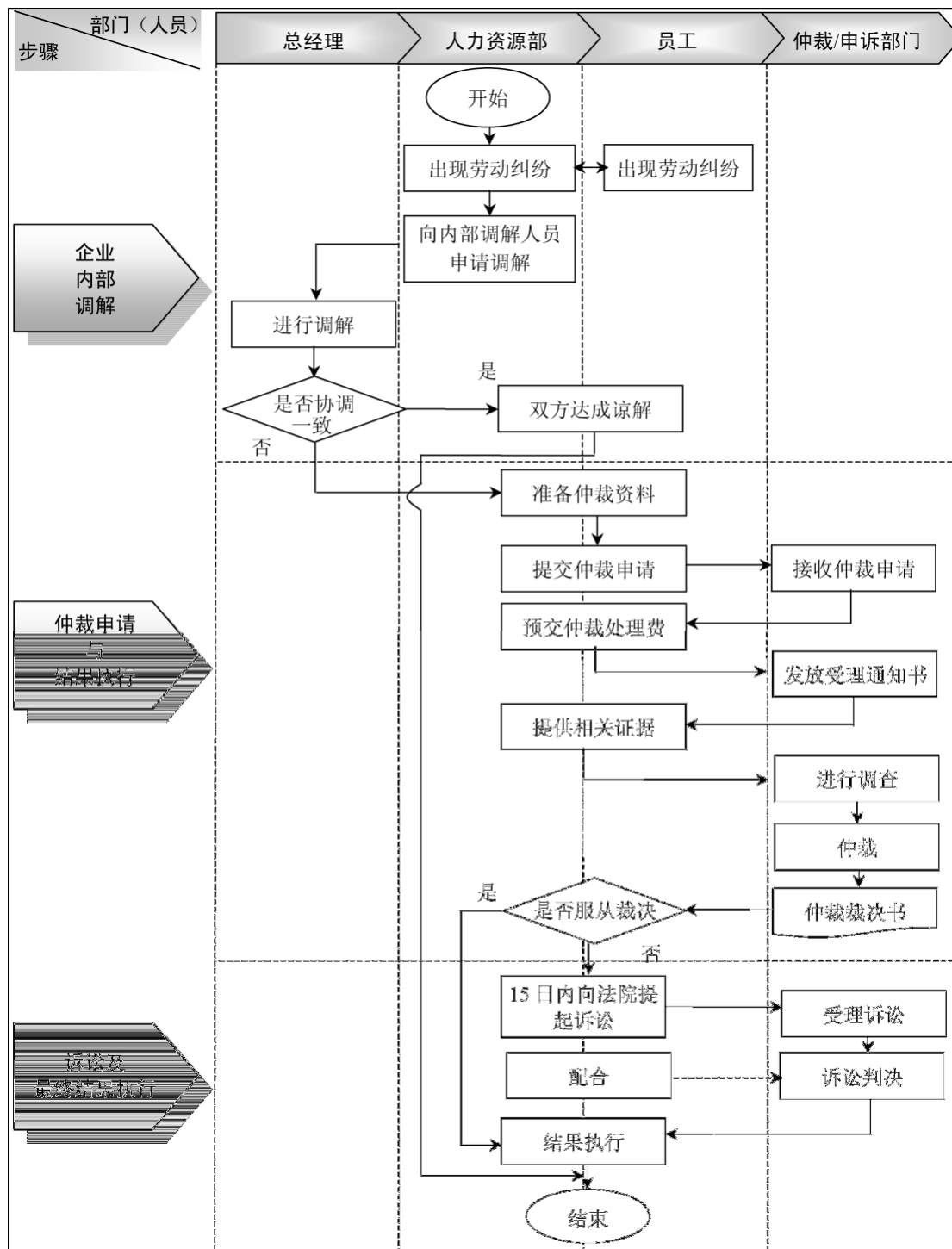
## 第 13 章 中小企业劳动关系管理精细化设计

### 13.1 劳动关系管理流程设计

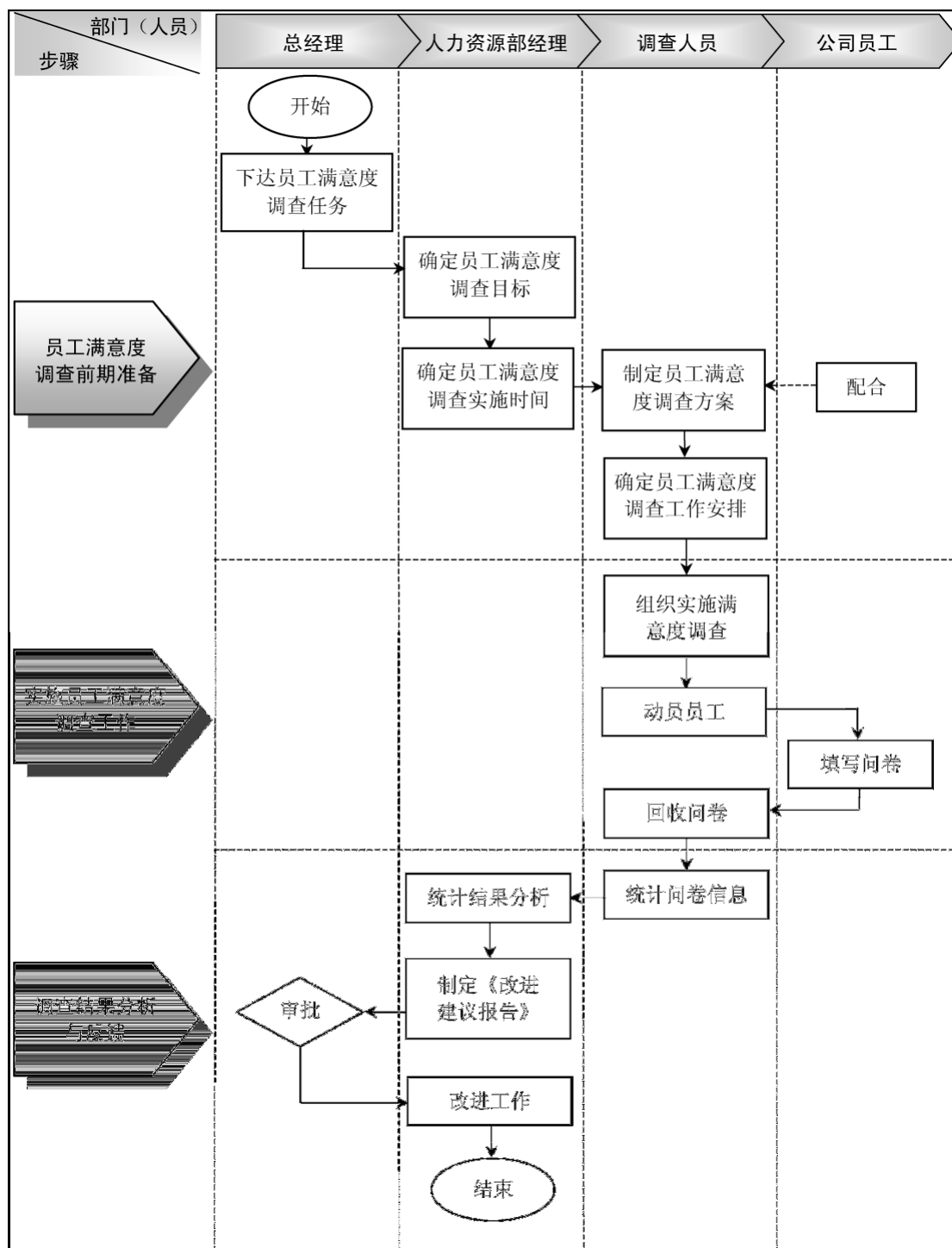
#### 13.1.1 劳动合同管理流程



## 13.1.2 劳动纠纷解决流程



### 13.1.3 员工满意度调查流程



## 13.2 劳动关系管理制度设计

### 13.2.1 劳动合同管理制度

制度名称	劳动合同管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为明确公司和员工的权利与义务,维护双方的共同利益,根据《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国劳动合同法》及其他相关规定,结合公司的实际情况,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于公司全体员工。</p> <p>第 3 条 管理原则</p> <p>公司和全体员工在平等自愿、协商一致、不违反国家有关法律和行政法规的原则下,由公司的法定代表人或者书面委托的代理人代表公司与员工签订劳动合同。劳动合同依法订立,具有法律效力,公司和员工双方必须认真履行劳动合同中的规定。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 职责划分</b></p> <p>第 4 条 公司总经理负责关键人员、核心人员、部门经理及以上的人员合同期限的审批及所有续订合同、无固定期限合同的最终审批工作。</p> <p>第 5 条 人力资源部是公司全体员工劳动合同管理的归口部门和实施部门,具体职责如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责建立公司员工劳动合同台账,动态管理员工的劳动合同。</li> <li>2. 负责员工劳动合同的签订、续订、变更、终止、解除等工作。</li> <li>3. 负责劳动合同文本的撰写和修订。</li> <li>4. 负责竞业限制协议、保密协议、劳动合同变更协议的撰写和修订。</li> <li>5. 负责处理劳动合同争议及与劳动合同相关的其他事宜。</li> </ol> <p>第 6 条 公司所有员工需服从人力资源部的安排,在规定时间内对合同签订、续签、变更等做出表态并书面反馈给人力资源部,对于在合同签订过程中出现争议的,员工可向人力资源部提出申诉。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 劳动合同的订立</b></p> <p>第 7 条 劳动合同应以书面形式订立,并具备以下条款。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司名称、地址和法定代表人或者主要负责人姓名。</li> <li>2. 员工的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码。</li> <li>3. 劳动合同期限。</li> <li>4. 工作内容和工作地点。</li> </ol>					

(续)

5. 工作时间和休息休假。

6. 劳动报酬、社会保险。

7. 劳动保护、劳动条件和职业危害防护。

8. 法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

9. 除前款规定的必备条款外，当事人和公司可以协商约定其他内容，如竞业限制协议、保密协议。

第 8 条 公司在聘用员工时，应要求拟录用员工提供与上一家公司终止、解除劳动关系的证明。

第 9 条 员工进入公司报到当天，需在人力资源部签订劳动合同，由于特殊原因未签的，需在入职第一周签订劳动合同，员工入职后不同意签订劳动合同则不予录用。

第 10 条 在签订劳动合同的过程中，员工可先了解公司的规章制度、劳动条件、劳动报酬等与提供劳动有关的情况。

第 11 条 劳动合同应一式两份，公司和员工各持一份。劳动合同一经签订，公司和员工双方必须履行劳动合同规定的各项义务，依劳动合同维护双方的合法权益。

第 12 条 公司劳动合同期限为 1~5 年，根据不同岗位和任职资格协商确定，劳动合同届满时经双方协商一致可以续签。

#### 第 4 章 劳动合同的变更、解除、终止

第 13 条 公司与员工双方在平等自愿的基础上，本着协商一致的原则，可采用书面形式变更、解除、终止劳动合同。

第 14 条 如果签订劳动合同所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行时，当事人一方要求变更劳动合同内容，应将变更要求书面送交另一方，另一方应在\_\_\_\_日内做出书面答复。经双方协商一致，可以变更劳动合同的相关内容。

第 15 条 公司变更名称、法定代表人、主要负责人或者投资人等事项时，不得影响劳动合同的履行。

第 16 条 公司发生合并或分立等情况时，原劳动合同继续有效，劳动合同由承继其权利和义务的公司继续履行。

第 17 条 公司有下列情形之一的，员工可以解除劳动合同。

1. 未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件。

2. 未及时足额支付劳动报酬。

3. 未依法为员工缴纳社会保险。

4. 规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益。

5. 法律、法规规定员工可以解除劳动合同的其他情形等。

第 18 条 员工有下列情形之一的，公司可以解除劳动合同。

1. 员工在试用期间被证明不符合录用条件。

2. 员工严重违反公司规章制度。

3. 员工严重失职，营私舞弊，给公司造成重大损失。

(续)

4. 员工同时与其他公司建立劳动关系,对完成公司的工作任务造成严重影响,或者经公司提出,拒不改正。
5. 员工被依法追究刑事责任。
6. 法律法规规定的其他情况。

第 19 条 公司正式员工提出解除劳动合同的,需提前 30 日以书面形式通知公司;员工在试用期内要提前三日通知部门解除劳动合同。

第 20 条 有下列情形之一的,劳动合同自行终止。

1. 劳动合同期满,确定不续签。
2. 员工死亡,或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的。
3. 公司被依法宣告破产的。
4. 公司被吊销营业执照,责令关闭、撤销或者公司决定提前解散的。
5. 法律、法规规定的其他情况。

#### 第 5 章 劳动合同续签

第 21 条 劳动合同期满\_\_\_\_天前,人力资源部将续签名单发给各部门经理,如不同意续签,部门经理应于五日内递交不续签的理由及考评记录。同意续签的,由人力资源部在合同期满\_\_\_\_天前下发《合同续签通知书》给员工,并由员工本人签收。

第 22 条 员工应在收到续签通知书五日内(遇节假日顺延)给予书面答复,否则视为本人不同意续签。

第 23 条 同意续签的工,应在收到续签通知书五日内(遇节假日顺延)递交工作总结,经部门经理考核、力资源经理审核、经理批准,方可续签合同。

#### 第 6 章 后续处理

第 24 条 员工被提前解除劳动合同时,符合相关规定应支付经济补偿金的,公司应按国家及××市有关规定进行经济补偿。

第 25 条 凡参加公司组织培训的员工,如欲辞职应按培训协议规定进行赔付。

第 26 条 违反服务期合同约定和泄露商业秘密的员工,应当承担违约责任。公司将以违约金的方式追究其违约责任。

第 27 条 员工离职手续办理完毕后,公司应在解除或终止劳动合同时出具解除或终止劳动合同证明,登记签收台账。

第 28 条 劳动合同双方发生劳动争议时,当事人可以协商解决,也可以到××市劳动仲裁委员会申请仲裁,对仲裁不服的,可以到人民法院起诉。

#### 第 7 章 附则

第 29 条 本制度如与国家有关法律、法规和规范性文件相抵触,必须及时予以修改。

第 30 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 13.2.2 劳动纠纷管理规定

制度名称	劳动纠纷管理规定			编 号																
				受控状态																
执行部门		监督部门		编修部门																
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为保证公司的稳定发展，维护正常的工作秩序，保障公司与员工的合法权益，有效控制劳动纠纷事件的发生，创造良好的工作氛围，根据国家有关法律法规的规定，特制定本规定。</div> <div>第 2 条 本规定适用于公司、部门与员工之间的劳动纠纷，包括录用、考核、薪酬、调动、开除、辞退、辞职、自动离职等方面发生的纠纷。</div> <div>第 3 条 管理职责</div> <div>1. 人力资源部是劳动纠纷处理的归口管理部门。发生争议后，人力资源部应当及时上报领导，深入调查纠纷原因，收集证据，提出处理方法，确保适时、正确地处理劳动纠纷。</div> <div>2. 公司设劳动纠纷调解委员会，负责调解公司发生的劳动纠纷。调解委员会由员工代表、管理者代表、工会代表组成。管理者代表的人数不得超过调解委员会成员总数的三分之一。</div> <div>第 4 条 劳动纠纷处理原则</div> <div>1. 着重调解、及时处理原则。</div> <div>2. 查清事实、依法处理原则。</div> <div>3. 法律面前一律平等原则。</div> <div>第 5 条 劳动纠纷解决途径如下表所示。</div> <div>劳动纠纷解决途径一览表</div> <table><tr><th>序号</th><th>解决途径</th><th>使用说明</th></tr><tr><td>1</td><td>协商</td><td>劳动纠纷发生后，当事人双方应当协商解决</td></tr><tr><td>2</td><td>调解</td><td>不愿协商或者协商不成的，可以向公司劳动纠纷调解委员会申请调解</td></tr><tr><td>3</td><td>仲裁</td><td>调解不成的，可向劳动纠纷仲裁委员会申请仲裁，当事人也可直接向劳动纠纷仲裁委员会申请仲裁</td></tr><tr><td>4</td><td>诉讼</td><td>对仲裁裁决不服的，可以向人民法院起诉</td></tr></table> <div>第 2 章 劳动纠纷预防</div> <div>第 6 条 各部门管理人员应及时了解下属员工的情绪和劳动关系矛盾，并协同人力资源部采取有效措施。</div> <div>第 7 条 人力资源部应广开言路，积极深入到员工的生活、工作中，了解员工的思想动态。</div> <div>第 8 条 公司应对现有劳动关系形式进行分析，预见可能发生的劳动纠纷问题，及时加以解决。</div>						序号	解决途径	使用说明	1	协商	劳动纠纷发生后，当事人双方应当协商解决	2	调解	不愿协商或者协商不成的，可以向公司劳动纠纷调解委员会申请调解	3	仲裁	调解不成的，可向劳动纠纷仲裁委员会申请仲裁，当事人也可直接向劳动纠纷仲裁委员会申请仲裁	4	诉讼	对仲裁裁决不服的，可以向人民法院起诉
序号	解决途径	使用说明																		
1	协商	劳动纠纷发生后，当事人双方应当协商解决																		
2	调解	不愿协商或者协商不成的，可以向公司劳动纠纷调解委员会申请调解																		
3	仲裁	调解不成的，可向劳动纠纷仲裁委员会申请仲裁，当事人也可直接向劳动纠纷仲裁委员会申请仲裁																		
4	诉讼	对仲裁裁决不服的，可以向人民法院起诉																		



(续)

第9条 公司需进一步做好裁员、辞退、解除劳动合同等情形下的后续工作,尽可能为员工失业后的社会保障、再就业等提供一切有利、方便的条件。

### 第3章 劳动纠纷协商调解

第10条 劳动纠纷或纠纷发生后,双方当事人可在合法及兼顾双方利益的前提下进行协商,消除隔阂,加强团结,防止事态进一步恶化。

第11条 任何一方不能强迫对方进行协商,一方不愿协商或协商不成的,可以申请调解。调解不成的,可以向劳动纠纷仲裁委员会申请仲裁。当事人也可以直接向劳动纠纷仲裁委员会申请仲裁,对仲裁裁决不服的,可以向人民法院起诉。

第12条 在劳动纠纷双方协商无效的情况下,可以进入劳动纠纷调解程序。

第13条 调解委员会调解劳动纠纷时,应当自当事人申请调解截止日期30日内结束,到期未结束的,视为调解不成。

第14条 调解委员会接到调解申请后,要对其进行审查,确定是否受理。

第15条 经审查决定受理的人事纠纷,调解委员会以书面形式通知双方当事人,说明调解的时间、地点。如不受理,应向当事人说明原因。

第16条 调解委员会向劳动纠纷的双方当事人进行调查,听取双方当事人的意见和要求,收集有关证据。

第17条 调解委员会召开委员会全体会议,对调查取证的材料进行分析整理,讨论确定调解方案和意见。

第18条 调解委员会在查明事实、分清责任的基础上,根据纠纷的轻重程度等对当事人进行当面调解,也可在调查过程中试行调解。

第19条 调解委员会调解劳动纠纷时应当遵循当事人双方自愿的原则,经调解达成协议的,制作《调解协议书》,调解不成的,当事人在规定时间内可以向劳动纠纷仲裁委员会申请仲裁。

第20条 有下列情况之一者,可视为调解申请结束。

1. 申请调解的当事人撤回申请。
2. 经调解,双方当事人达成协议,并签署《调解协议书》。
3. 调解不成。
4. 自当事人申请调解之日起,30天内到期未结束的。

### 第4章 仲裁与诉讼

第21条 双方调解不成可向劳动纠纷仲裁委员会申请仲裁,劳动纠纷申请仲裁的有效期间为一年。

第22条 员工向劳动仲裁委员会提起劳动纠纷仲裁的,人力资源部应会同法务部积极做好应诉准备。

第23条 如果员工违反劳动合同规定,给公司造成损失的,人力资源部应当会同法务部依法提起仲裁。

第24条 对劳动仲裁案件,如果公司确实存在侵害员工合法权益的情况,则应当配合劳动仲裁委员会争取调解解决。

(续)

第 25 条 对劳动仲裁委员会的裁决，公司法务部如果认为有必要提起诉讼的，应当按司法程序提起诉讼，以维护公司的合法权益。

第 26 条 对于劳动纠纷诉讼案件，由法务部负责起诉与应诉，人力资源部予以配合。

#### 第 5 章 附则

第 27 条 本规定如果国家有关法律、法规、规章和规范性文件相抵触，必须及时予以修改。

第 28 条 本规定经总经理审批后自发布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 13.3 劳动关系管理表单设计

### 13.3.1 劳动合同汇总登记表

合同号	员工	所属部门	入职日期	转正日期	合同起止日期
					从____年____月____日起至____年____月____日止
					从____年____月____日起至____年____月____日止
					从____年____月____日起至____年____月____日止
					从____年____月____日起至____年____月____日止
					从____年____月____日起至____年____月____日止

制表人：

### 13.3.2 劳动合同顺延登记表

姓名		岗位		所属部门	
合同编号		入职时间			
劳动合同期限	从____年____月____日起至____年____月____日止				
顺延期限	从____年____月____日起至____年____月____日止				
顺延原因	登记人( 签字 )：____日期：____年____月____日				
人力资源部意见	登记人( 签字 )：____日期：____年____月____日				
总经理意见	签字：____日期：____年____月____日				
备注					

### 13.3.3 解除劳动合同申请表

姓名		所在岗位		所属部门	
合同期限		预解除日期			
解除原因	申请人签名：____年____月____日				
直接上级意见	<input type="checkbox"/> 不同意解除劳动合同 <input type="checkbox"/> 同意解除劳动合同 请说明理由：_____ 从____年____月____日开始办理工作移交手续！ 签字：____年____月____日				
主管副总意见	签字：____年____月____日				
人力资源部 审查	经办人：____年____月____日				
总经理签字					

### 13.3.4 劳动纠纷调解申请表

纠纷当事人		岗位		部门	
合同签订日期			争议提出日期		
纠纷原因					
调查情况与 结果记录	调查内容	调查结果		备注	
调查负责人			调查日期		
审核意见			审核人/日期		

### 13.3.5 劳动合同中止/继续履行审批表

姓名		性别		员工工号	
出生年月		身份证号			
劳动合同期限	从____年____月____日起至____年____月____日止				
终止时间	至____年____月____日止				
继续履行时间	从____年____月____日起至____年____月____日止				
所属部门意见	(盖章) _____年____月____日				
人力资源部意见	(盖章) _____年____月____日				
总经理意见	(盖章) _____年____月____日				
备注					

## 13.4 劳动关系管理文书设计

### 13.4.1 员工保密协议

以下是××公司的员工保密协议，供读者参考。

文书名称	员工保密协议	执行部门	
		监督部门	
<p>甲方：</p> <p>乙方：</p> <p>甲乙双方根据《中华人民共和国反不正当竞争法》、《中华人民共和国劳动合同法》及国家、地方政府有关规定，在遵循平等自愿、协商一致、诚实信用的原则下，就甲方商业秘密保密事项达成如下协议。</p> <p>一、保密内容</p> <p>1. 甲方的交易秘密，包括商品产、供、销渠道，客户名单，买卖意向，成交或商谈的价格，商品性能、质量、数量、交货日期等信息。</p> <p>2. 甲方的经营秘密，包括经营方针、投资决策意向、产品服务定价、市场分析、广告策略等信息。</p> <p>3. 甲方的管理秘密，包括财务资料、人事资料、工资薪酬资料、物流资料等信息资料。</p> <p>4. 甲方的技术秘密，包括产品设计、产品图纸、生产模具、作业蓝图、工程设计图、生产制造工艺、制造技术、计算机程序、技术数据、专利技术、科研成果等信息资料。</p> <p>二、保密范围</p> <p>1. 乙方在劳动合同期前所持有的科研成果和技术秘密，经双方协议乙方同意被甲方应用和生产的。</p> <p>2. 乙方在劳动合同期内职务发明、工作成果、科研成果和专利技术。</p> <p>3. 乙方在劳动合同期前甲方已有的商业秘密。</p>			

4. 乙方在劳动合同期内甲方所拥有的商业秘密。

### 三、双方的权利和义务

1. 甲方提供正常的工作条件，为乙方职务发明、科研成果提供良好的应用和生产条件，并根据创造的经济效益给予乙方奖励。

2. 乙方必须按甲方的要求从事经营、生产项目和科研项目设计与开发，并将生产、经营、设计与开发的成果、资料交给甲方，甲方拥有所有权和处置权。

3. 未经甲方书面同意，乙方不得利用甲方的商业秘密进行新产品的设计与开发和撰写论文，并不得向第三方公布。

4. 双方解除或终止劳动合同后，乙方不得向第三方公开甲方所拥有的未被公众知悉的商业秘密。

5. 双方约定竞业禁止期的，解除或终止劳动合同后，在竞业禁止期内乙方不得到生产或经营同类业务且有竞争关系的其他用人单位任职，也不得自己生产与甲方有竞争关系的同类产品或经营同类业务。

6. 乙方必须严格遵守甲方的保密制度，防止泄露甲方的商业秘密。

7. 甲方安排乙方任职涉密岗位时，必须给予乙方一定的保密津贴。

### 四、保密期限

劳动合同期内及甲方的专利技术未被公众知悉期内。

### 五、脱密期限

1. 因履行劳动合同约定条件发生变化，乙方要求解除劳动合同的必须以书面形式提前\_\_月通知甲方，提前期即为脱密期限，由甲方采取脱密措施，安排乙方脱离涉密岗位，乙方应完整办妥涉密资料交接工作。

2. 劳动合同终止双方无意续签的，提出方必须以书面形式提前一个月通知对方，提前期即为脱密期限，由甲方采取脱密措施，安排乙方脱离涉密岗位；乙方应该接受甲方的工作安排并办妥涉密资料的交接工作。

3. 劳动合同解除或期满终止后，乙方必须信守本协议，不损害甲方利益。

### 六、保密津贴

1. 甲方对乙方保守商业秘密予以保密津贴，甲方按月支付乙方保密津贴人民币\_\_\_\_\_元。

2. 保密津贴每月\_\_\_\_日与工资同时发放。

3. 乙方调任非涉密岗位后，甲方停止支付乙方保密津贴。

### 七、违约责任

1. 在劳动合同期内，乙方违反此协议，虽未造成甲方经济损失，但给甲方正常生产经营活动带来麻烦的，甲方有权将乙方调离涉密岗位，停发保密津贴，并予以行政处分。

2. 在劳动合同期内，乙方违反此协议，给甲方造成轻微经济损失的，甲方可解除乙方的劳动合同。

3. 在劳动合同期内，乙方违反此协议，给甲方造成较大经济损失的，甲方对乙方予以除名的行政处罚，并追回全部或部分乙方按月领取的保密津贴。

4. 在劳动合同期内，乙方违反此协议，给甲方造成重大经济损失的，甲方对乙方予以除名的行政处罚，追回全部保密津贴，并追加经济损失赔偿，构成犯罪的，上诉人民法院，依法追究乙方刑事责任。

5. 甲方双方因履行本协议发生争议和违约责任的可向甲方所在地劳动仲裁机构申请仲裁或向人民法院提出上诉。

### 八、其他

本协议一式两份，甲乙双方各执一份，经甲乙双方签字盖章之日起生效。

甲方：\_\_\_\_\_（盖章）

乙方：\_\_\_\_\_（盖章）

法定代表人签名：

身份证号：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 13.4.2 竞业禁止协议

以下是××公司的竞业禁止协议，供读者参考。

文书名称	竞业禁止协议	执行部门	
		监督部门	
<p>甲方：_____公司</p> <p>乙方：_____</p> <p>甲乙双方根据国家、地方有关法律法规的规定，就公司秘密保护达成如下协议。</p> <p>一、保密内容和范围</p> <p>1. 乙方在甲方任职所知悉的一切技术秘密和商业秘密等。</p> <p>2. 本协议所指的技术秘密包括但不限于技术方案、工程设计、电路设计、生产制造方式方法、工艺技术、工艺流程、技术指标、计算机软件、数据库、研究开发记录、试验结果、操作手册、技术文档资料及甲方提供的标有机密或保密等级的技术文件。</p> <p>3. 本协议所指的商业秘密包括但不限于采购计划、营销渠道、营销计划、客户、营销政策、公司发展规划、核心员工信息、尚未公开的财务性息报告及甲方提供的标有机密或保密等级的商业文件。</p> <p>二、协议期限</p> <p>聘用合同期内及解除聘用合同后的两年内。</p> <p>三、双方的权利和义务</p> <p>1. 甲方为乙方的科研成果提供良好的应用和工作条件，并根据创造的经济效益给予奖励。</p> <p>2. 乙方在甲方任职期间，必须遵守甲方的保密规章、制度，履行与其工作岗位相应的保密职责。</p> <p>3. 未经甲方书面同意，乙方不得以泄露、公布、发布、出版、传授、转让或者其他任何方式使任何第三方知悉属于甲方或者虽属于他人但甲方承诺有保密义务的技术秘密或者其他商业秘密信息，也不得在履行职务之外使用这些秘密信息。</p> <p>4. 未经甲方书面同意，不得接受与甲方存在竞争或合作关系的第三方以及甲方客户或潜在客户的聘用（包括兼职），更不得直接或间接将甲方的业务推荐或介绍给其他公司。</p> <p>5. 乙方在为甲方履行职务期间，不得擅自使用任何属于他人的技术秘密或其他商业秘密，亦不得擅自实施可能侵犯他人知识产权的行为。若由此导致甲方遭受第三方侵权指控时，乙方将承担甲方为应诉而支付的一切费用，同时甲方如需因此而承担侵权赔偿责任，甲方有权向乙方追偿。上述应诉费用和侵权赔偿费用可以从乙方的薪酬中扣除。</p> <p>四、离职后的竞业禁止义务</p> <p>1. 不论因何种原因从甲方离职，乙方应立即向甲方移交所有自己掌握的，包含有职务开发中技术秘密和商业秘密的所有文件、记录、信息、资料、器具、数据、笔记、报告、计划、目录、来往信函、说明、图样、蓝图及纲要（包括但不限于上述内容之任何形式之复制品），并办妥有关手续，所有记录均为甲方绝对的财产，乙方将保证有关信息不外泄，不得以任何形式留存甲方有关商业秘密信息，也不能以任何方式再现、复制或传递给任何人。</p> <p>2. 不论因何种原因从甲方离职，离职后两年内不得在与甲方从事的行业相同或相近的公司，及与甲方有竞争关系的公司内工作。</p> <p>3. 不论因何种原因从甲方离职，离职后两年内不得自办与甲方有竞争关系的公司或者从事与甲方商业秘密有关的产品的生产。</p> <p>4. 从乙方离职后开始计算竞业禁止期时起，甲方应按竞业禁止期限向乙方支付一定数额的竞业禁止补偿费。补偿费的标准为每年人民币_____元。补偿费从离职之月开始，按月支付。</p> <p>五、违约责任</p>			

1. 乙方违反本协议, 甲方有权无条件解除聘用合同, 并取消、收回有关待遇。
2. 乙方部分违反本协议, 造成一定经济损失, 甲方视情节轻重处以乙方一定数额的罚款。
3. 乙方违反本协议, 造成甲方重大经济损失, 应赔偿甲方所受全部损失。
4. 以上违约责任的执行, 超过法律、法规赋予双方权限的, 甲乙双方可以申请仲裁机构仲裁或向法院提出上诉。

#### 六、纠纷解决

因履行本协议发生的劳动纠纷, 双方应以协商为主, 如果无法协商解决, 则由纠纷一方或双方向甲方所在地的劳动争议仲裁委员会申请仲裁, 任何一方不服仲裁的, 可向甲方所在地的人民法院提起诉讼。

#### 七、其他

本协议经甲乙双方签字盖章后生效, 本协议一式两份, 甲乙双方各执一份, 具有同等法律效力。

甲方: (盖章)

乙方: (盖章)

法定代表人签名:

身份证号:

日期: \_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

日期: \_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 附：弗布克已出版图书书目



### 北京弗布克管理咨询有限公司

图书书目			
系列	书名	光盘	定价/元
弗布克 人力资源管理 操作实务系列	《绩效考核量化管理全案》	附光盘	¥ 98.00
	《员工胜任素质模型全案》	附光盘	¥ 49.00
	《人力资源管理操作全案》	附光盘	¥ 79.00
	《人力资源管理适用法律法规全案》	附光盘	¥ 38.00
	《薪酬体系设计实务手册》第 2 版	无	¥ 27.00
	《职业生涯规划管理实务手册》	无	¥ 33.00
	《新进与新任员工培训方案设计》	无	¥ 22.00
	《员工培训管理实务手册》第 2 版	无	¥ 32.00
	《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册》第 2 版	无	¥ 28.00
	《岗位绩效目标与考核实务手册》	无	¥ 30.00
	《人力资源管理工作案例》	无	¥ 22.00
	《人员测评实务手册》第 2 版	无	¥ 37.00
	《招聘、面试与录用管理实务手册》第 2 版	无	¥ 32.00
	《员工关系管理实务手册》第 2 版	无	¥ 23.00
	《员工手册编写范本》第 2 版	无	¥ 29.00
	《培训课程开发实务手册》	无	¥ 27.00
弗布克 细化执行与模板	《物流管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《人力资源管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	



系列	《行政管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《生产管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《质量管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《客户服务管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《物业管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《营销管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《酒店管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《财务会计工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《采购管理工作细化执行与模板》	附光盘	
	《设备管理工作细化执行与模板》	附光盘	
	《生产现场工作细化执行与模板》	附光盘	
	《培训管理工作细化执行与模板》	附光盘	
	《项目管理工作细化执行与模板》	附光盘	
弗布克 管理职位工作手册 系列	《人力资源管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 49.00
	《市场营销管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 54.00
	《物业管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《行政管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《生产管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 49.00
	《质量管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《财务管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《物流管理职位工作手册》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
弗布克 1+1 管理工具箱 系列	《客户服务部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 38.00
	《人力资源部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 42.00
	《产品管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 38.00
	《市场营销部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 49.00
	《物流公司规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 39.00
	《物业公司规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 45.00
	《财务部规范化管理工具箱》第 2 版	附光盘	¥ 48.00

	《生产部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《行政部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 38.00
	《质量管理部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 42.00
	《采购部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 42.00
	《仓储部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 39.80
	《酒店宾馆管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 48.00
	《商场超市管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 49.00
	《培训部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 53.00
	《技术研发部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 49.00
	《项目部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 45.00
	《综合管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 42.00
	《设备部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 39.80
弗布克 部门绩效考核 系列	《销售部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 34.00
	《生产部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 39.80
	《质量管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《市场部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 29.00
	《研发设计部岗位绩效考核与实施细则》	无	
	《采购部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 34.00
	《项目部岗位绩效考核与实施细则》	无	
	《财务部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 38.00
	《客服部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《行政部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《综合管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 36.00
	《人力资源部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 25.00
弗布克 精细化管理全案 系列	《房地产企业精细化管理全案》	附光盘	¥ 85.00
	《市场营销精细化管理全案》	附光盘	¥ 95.00
	《成本费用控制精细化管理全案》	附光盘	¥ 45.00
	《工厂精细化管理全案》	附光盘	¥ 70.00

	《酒店精细化管理全案》	附光盘	¥ 99.00
	《企业内控精细化管理全案》	附光盘	¥ 75.00
	《生产现场精细化管理全案》	附光盘	¥ 65.00
	《财务会计精细化管理全案》	附光盘	¥ 95.00
	《销售提成设计精细化管理全案》	无	¥ 55.00
	《生产质量精细化管理全案》	附光盘	¥ 60.00
酒店精细化管理 与服务规范 系列	《酒店人事部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店采购部、仓储部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店财务部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店保安部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店餐饮部精细化管理与服务规范》	无	¥ 33.00
	《酒店康乐部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店前厅部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店工程部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店客房部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店营销部精细化管理与服务规范》	无	¥ 22.00
弗布克 绩效考核设计与细化 全案系列	《最有效的 220 张量化考核图表》	无	¥ 35.00
	《20 大部门考核指标设计全案》	无	¥ 33.00
	《销售人员绩效量化考核全案》	附光盘	¥ 69.00
	《生产人员绩效量化考核全案》	无	¥ 38.00
	《企业 25 类人员量化绩效考核全案》	无	¥ 36.00
	《绩效考核量化管理全案 》	附光盘	¥ 85.00
弗布克 管理工具库系列	《人力资源管理工具大全》	附光盘	¥ 85.00
	《行政管理工具大全》	附光盘	¥ 98.00
	《市场营销管理工具大全》	附光盘	¥ 108.00
	《培训管理工具大全》	附光盘	¥ 99.00
弗布克 管理咨询工具箱	《人力资源管理咨询工具箱》	无	¥ 45.00
	《财务管理咨询工具箱》	无	¥ 55.00

系列	《市场营销管理咨询工具箱》	无	¥ 39.80
	《管理咨询工具箱》	无	¥ 80.00
	《质量管理咨询工具箱》	无	¥ 32.00
	《业务流程管理咨询工具箱》	无	¥ 32.00
	《战略运营管理咨询工具箱》	无	¥ 38.00
	《房地产咨询工具箱》	无	¥ 68.00
	《采购与供应管理咨询工具箱》	无	¥ 33.00
弗布克 规范化执行流程 系列	《生产运营与物流工作执行流程》	无	¥ 55.00
	《市场营销与客服工作执行流程》	无	¥ 54.00
	《产品研发与质量管理工作执行流程》	无	¥ 48.00
	《人力资源与行政后勤工作执行流程》	无	¥ 49.00
弗布克企业内控手册 系列	《企业内部控制实施细则手册》	附光盘	¥ 58.00
	《企业内部控制规范手册》	附光盘	¥ 99.00
	《企业内部控制流程手册》	附光盘	¥ 65.00
弗布克房地产企业 规范化管理系列	《房地产企业规范化管理制度设计》	附光盘	¥ 49.00
	《房地产企业关键业务流程设计》	附光盘	¥ 54.00
	《房地产企业人力资源规范化管理》	附光盘	¥ 39.00
弗布克 工厂精细化管理手册 系列	《工厂质量控制精细化管理手册》	无	¥ 39.00
	《工厂现场精细化管理手册》	无	¥ 48.00
	《工厂设备精细化管理手册》	无	¥ 34.00
	《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂安全精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂物料精细化管理手册》	无	¥ 29.00
	《工厂采购精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂技术精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂成本费用控制精细化管理手册》	无	¥ 46.00
	《工厂人力资源精细化管理手册》	无	¥ 39.80
弗布克	《100个优秀品质管控工具》	无	¥ 69.00

优秀品质管控系列	《88 个优秀品质管控方法》	无	¥ 68.00
----------	----------------	---	---------

更多图书、E-LEARNING 课程、培训面授课程等请登录公司网站 [www.forbookonline.com](http://www.forbookonline.com)  
查询！

地 址：北京市朝阳区北苑路红军营南路天朗园（傲城融富中心）A 座 903 室（100107）

电 话：4006-758-751                      010-84924773

E-mail：forbook800@163.com

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招 认证项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

# 全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

**课程表**

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



## 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

## 【报名须知】

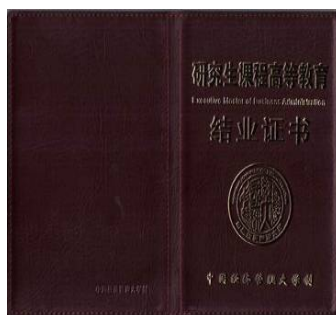
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995